

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Aurora Carneiro Zen

**A Influência dos Recursos na Internacionalização de Empresas
inseridas em *Clusters*:
uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França.**

Porto Alegre
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Aurora Carneiro Zen

**A Influência dos Recursos na Internacionalização de Empresas
inseridas em *Clusters*:**
uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França.

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer

Porto Alegre

2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Z54i Zen, Aurora Carneiro

A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. / Aurora Carneiro Zen. – 2010.

270 f. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

“Orientador: Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer”.

1. Internacionalização em empresas. 2. Clusters. 3. Vitivinicultura. 4. Recursos. I. Título.

Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração UFRGS

Aurora Carneiro Zen

**A Influência dos Recursos na Internacionalização de Empresas
inseridas em *Clusters*:
uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França.**

Aprovada em: 25 de novembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Edi Madalena Fracasso – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva – FGV/SP

Profa. Dra. Luciana Vieira Marques –UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer

*Aos meus pais, Paulo e Aurora,
pelo amor, carinho e apoio na realização dos meus sonhos.*

AGRADECIMENTOS

O meu caminho neste doutorado foi, por vezes, árduo e solitário. Contudo, seria impossível tê-lo trilhado sem o apoio de diversas pessoas e o suporte de algumas instituições que viabilizaram a realização deste curso e desta pesquisa. Ao final do percurso, gostaria de agradecer e de compartilhar esta realização com aqueles que são também parte dela.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelos recursos financeiros por meio das bolsas de estudos no Brasil e na França, que viabilizaram a realização desta pesquisa e deste curso com a devida dedicação.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, especialmente aos meus professores por seus ensinamentos, aos funcionários da secretaria pelo apoio administrativo e burocrático durante as diversas etapas do curso e, a equipe da biblioteca pela presteza na localização de alguns artigos quase inacessíveis em nossas bases de dados.

Ao meu orientador, Jaime Evaldo Fensterseifer, que me estimulou a seguir meus próprios passos na construção desta tese, mas também acompanhou atentamente todos os estágios de seu desenvolvimento. Pacientemente, ele escutou meus desabafos ansiosos e seus sábios conselhos foram valiosos, não apenas na elaboração deste trabalho, mas certamente eles me acompanharão ao longo da vida.

À Euromed Management pelo acolhimento durante meu estágio no exterior, em especial ao Prof. Frédéric Prévot, uma pessoa admirável e um excelente pesquisador, por me estimular a dar um passo a mais na construção desta tese.

Ao Instituto Brasileiro do Vinho e ao Programa *Wines of Brasil* pelas informações sobre o setor vitivinícola brasileiro e pelo apoio na coleta dos dados junto às vinícolas.

Agradeço a Carlos Paviani, diretor geral do IBRAVIN, à Kelly Bruch, consultora jurídica, à Andréia Milan, gerente do Programa e a Júlio Gobatto, assessor do Programa, pela disponibilidade e apoio a esta pesquisa.

Ao *Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence* e aos seus representantes, François Milan, diretor da entidade e Michel Courderc, gerente de estudos econômicos, pelo apoio na realização da pesquisa no *cluster* da Provence.

Aos especialistas do *Institut National de La Recherche Agronomique* (INRA) e do MOISA/Supagro, em especial Alfredo Coelho, Gérard Deplobins, Jean-Louis Rastoin e Jean-Pierre Courderc, pela disponibilidade, informações e contatos fornecidos.

À Elizabeth Herail, por compartilhar seus conhecimentos sobre o processo de internacionalização das vinícolas francesas e por me auxiliar a abrir algumas portas no *cluster* da Provence.

A todos os entrevistados e aos participantes da pesquisa, sem os quais seria impossível realizar este trabalho. Minha profunda gratidão por concederem um tempo precioso a uma completa desconhecida em nome do avanço do conhecimento sobre o setor.

Ao Centro de Pesquisa em Administração da UFRGS, pelo suporte na realização desta pesquisa quantitativa no Brasil, em especial à Lourdes dos Santos e ao estatístico Rafael Silva pelo apoio na coleta e pelas sugestões na exploração dos dados.

À Ana Carolina Freitag pela agradável companhia em parte da minha coleta de dados pela Serra Gaúcha e pelo apoio na transcrições das entrevistas realizadas no Brasil.

A Roberto Brasileiro Paixão pelas nossas conversas sobre estatística que me trouxeram raios de luz nos dias nebulosos da análise quantitativa dos dados.

Aos membros da minha banca de projeto de tese, Profa. Edi Fracasso, Prof. Ely Paiva e Prof. Eugenio Pedrozo, pelas suas contribuições ao aprimoramento deste trabalho.

Ao saudoso grupo do vinho do PPGA/UFRGS 2007/2008, no qual fiz grandes amigos e onde eu comecei a desenvolver uma relação passional com o meu objeto de estudo.

Aos colegas de mestrado e doutorado pelo companheirismo ao longo do curso, em especial a Douglas Wegner, Byron Acosta, Aldo Callado, Jorge Gamarra e André Alves, por partilharem alguns dos bons e maus momentos dessa formação e por seus conselhos pragmáticos que me ajudaram a ver a vida de maneira mais simples.

Agradeço aos amigos, novos e antigos, que me apoiaram, mesmo sem entender do que exatamente tratava a “tal” tese sobre vinhos.

Às minhas amigas de longa data, Andréa Adams, Camila Santos, Ghissia Hauser, Roberta Aguzzoli e Vane Fraga, pelo incentivo, amizade e afeto.

A Daniel Engelmman, amigo querido sem o qual não teria conhecido o Sony Center, em Berlin. Agradeço por seu olhar crítico, pelos conselhos sinceros e pela agradável companhia em terra européias.

Aos amigos que entraram em minha vida durante o ano que passei na França, fundamentais na minha adaptação e com os quais compartilhei momentos deliciosos: Dalton e Carlena, Ana Abreu, Juliana Vectore, Juliana Meira (e Sophia), Deise Ferraz, Manuel Pedrosa e Fabio Reis, que trouxe um pouco da sua leveza soteropolitana para a minha vida.

Às minhas queridas amigas e colegas na Euromed Management, Elizabeth Franklin Johnson, Simona D'Antone e Breeda Comyns, pelo companheirismo e amizade durante a minha estada em Marseille.

À Edi Madalena Fracasso, mestre e amiga, pelos ensinamentos e incentivo desde a minha graduação até o final deste doutorado.

À Tatiana Ghedine pela parceria nas minhas primeiras descobertas no mundo de vinho francês, pelas noites de enoterapia em Marseille e pela sua amizade e apoio ao longo desse caminho.

A Leonardo Rodrigues, que entrou em minha vida nos cinco minutos finais do jogo. Agradeço por me incentivar e me apoiar nos últimos metros dessa maratona.

Aos meus pais, Paulo e Aurora, pelo amor e apoio incondicional na realização aos meus sonhos. Não poderia existir pais melhores, que mesmo diante de condições adversas, sempre acreditaram que eu poderia alcançar tudo que o meu coração desejasse.

Por fim, meu agradecimento mais profundo a Deus por tudo que tenho, que sou e o que vier a ser. A Ele também entrego a minha oração para que proteja e abençoe às pessoas que eu amo, sem as quais nenhuma realização profissional faria sentido.

*"Os vinhos são como os homens:
com o tempo, os maus azedam e os bons apuram." (Cícero)*

RESUMO

Esta tese tem como objetivo principal analisar o impacto dos recursos existentes *clusters* vitivinícolas na internacionalização das empresas. O argumento teórico em que se baseia este trabalho é de que o pertencimento a *clusters* possibilita o acesso a recursos, que influenciam o processo de internacionalização das firmas. Especificamente no setor vitivinícola, diante de uma crescente globalização do mercado, observa-se também uma forte preocupação com a valorização e o fortalecimento da região de origem das vinícolas para a agregação de valor ao produto e a obtenção de um diferencial competitivo junto ao consumidor final. Ressalta-se ainda que, nesse setor, a região de origem pode ser um indicativo de qualidade e um elemento importante no processo decisório de compra do consumidor. Este contexto reforça a necessidade de uma análise dos recursos ligados às aglomerações geográficas e a influência que estes podem exercer na internacionalização das empresas. Esta pesquisa abrange dois estudos no setor vitivinícola, realizados no Brasil e na França de julho de 2009 a junho de 2010. O primeiro, de natureza qualitativa, visou a uma contextualização do setor vitivinícola mundial e nos países investigados. Também se conduziu um estudo de múltiplos casos em seis vinícolas com atuação internacional, sendo três francesas localizadas no *cluster* da Provence e três brasileiras situadas no *cluster* da Serra Gaúcha. O estudo quantitativo na França abrange 130 vinícolas localizadas em *clusters* diferentes, sendo 50 em Languedoc, 21 na Provence, 33 no Vallée du Rhône e 26 de outros *clusters* franceses. No Brasil, a amostra foi formada por 18 vinícolas, que correspondem à população de vinícolas com atuação internacional pertencentes ao *cluster* da Serra Gaúcha em 2010. No estudo qualitativo, as evidências confirmaram que os recursos compartilhados e desenvolvidos no âmbito do *cluster* podem influenciar a internacionalização das vinícolas. Nesse sentido, nos casos brasileiros destacou-se o recurso “relações de cooperação horizontais”, enquanto nos casos franceses predominou a influência da “reputação da região”. Na elaboração de uma estratégia de internacionalização coletiva para as empresas do *cluster*, identificou-se a importância da governança do *cluster* no desenvolvimento e implementação desta estratégia. O estudo quantitativo no Brasil apresenta uma análise estatística descritiva do processo de internacionalização das vinícolas exportadoras. Na França, além da análise descritiva, procedeu-se uma análise fatorial dos recursos e o teste das quatro hipóteses de pesquisa propostas. Constatou-se que as empresas localizadas em diferentes *clusters* apresentaram um desempenho exportador diferente, bem como identificou-se que os recursos do *cluster* ligados ao fator “*terroir* e instituições” são percebidos de maneira diferente pelas empresas pertencentes a *clusters* diferentes. Entretanto, rejeitou-se a hipótese de que empresas com desempenho exportador inferior perceberão os recursos do *cluster* como mais importantes do que os recursos singulares para a internacionalização da empresa. Também se verificou que as empresas com desempenho exportador superior percebem os recursos singulares ligados ao fator “comercial” como mais importantes do que as empresas de desempenho exportador inferior. Considerando o tempo de internacionalização, os resultados indicam que as empresas com menor tempo de atuação internacional consideram os recursos singulares mais importantes do que os recursos do *cluster*, enquanto as com maior tempo de internacionalização percebem os recursos do *cluster* como mais importantes do que os singulares. Os resultados também indicam que recursos do país, como a reputação, podem trazer uma vantagem competitiva no processo de internacionalização das empresas, sendo esse efeito de maior relevância em setores como o vitivinícola. Novas pesquisas poderão se aprofundar no impacto desses recursos no desempenho e na internacionalização das empresas.

Palavras-chave: internacionalização, *clusters*, recursos, vinhos.

ABSTRACT

This thesis aims to analyse the effects of existing resources related to wine clusters towards the internationalisation process in the wine industry. This work is based on the assumption that 'belonging to clusters' facilitates access to resources that influence the internationalisation process. Notably, there is a growing concern over the importance of the region where the companies are based in order to increase the product's value and achieve competitive potential. It is also worth noting that the 'region of origin' may indicate the level of wine quality and thus determine the consumers' choice. As such, this shows the need to analyse the resources associated with the region and their effects towards the internationalisation process within the wine industry. This investigation was conducted in Brazil and France from July 2009 to June 2010. The first part of this research is qualitative and addressed generally the international wine industry, and particularly the Brazilian and French contexts. This qualitative study includes a multiple case study that involved six wineries with international operation: (i) three companies based in 'Serra Gaúcha,' Brazil; and (ii) three companies based in 'Provence,' France. The second part of this research is a survey conducted in France and Brazil. In France, this survey included 130 wineries located in different geographical clusters (50 in 'Languedoc,' 21 in 'Provence,' 33 in 'Vallée du Rhône' and 26 amongst other French clusters). In Brazil, the investigation included 18 wineries. The qualitative study showed that the resources shared within the geographical cluster may influence the internationalisation process of wineries. Notably, the resource 'horizontal cooperation relationships' predominated in the Brazilian cases, whereas the resource 'geographical region reputation' predominated in the French context. In addition to this, the governance of cluster proved to be an important element for the strategy of the internationalisation process. The Brazilian survey includes a statistical analysis, whereas the French survey includes not only a statistical analysis but also hypothesis testing. The analysis showed that companies located in different clusters presented different export performance. In addition, clusters' resources (eg 'terroir' and 'institutions') are perceived differently in different clusters. Further, companies with superior export performance perceived the 'singular resources' associated with the commercial factor as more important than companies with inferior export performance. None the less, the hypothesis that companies, with inferior export performance perceive the resources of the cluster as more important than 'singular resources' was not confirmed. The results indicated that national resources (eg 'reputation') may lead to competitive advantage within the internationalisation process. Further research may explore the impact of these resources towards the performance and internationalisation process of wineries.

Keywords: internationalisation, clusters, resources, wine.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os recursos da firma e a obtenção de vantagem competitiva sustentável	36
Figura 2– Condicionantes da Vantagem Competitiva.....	38
Quadro 1 - Classificação dos Recursos Internos	40
Quadro 2 – Classificação dos Recursos Acessíveis à Firma	41
Quadro 3 - Comparação entre a VBR e a Visão Relacional.....	46
Figura 3– Categorias de Recursos em <i>cluster</i>	53
Figura 4 – Questões Básicas do Processo de Internacionalização.....	55
Quadro 4 – Modos de Ingresso no Mercado Externo.....	58
Quadro 5 – Internacionalização e o modelo das redes	63
Quadro 6 – Categorias de Avaliação do Desempenho Exportador	68
Figura 5– As Dimensões Analíticas do Processo de Internacionalização de Empresas em <i>Cluster</i>	75
Figura 6 – <i>Framework</i> Analítico do Processo de Internacionalização de Empresas em <i>Cluster</i>	77
Figura 7 – Desenho da pesquisa	81
Quadro 7 – Dimensões e Elementos de Análise do Roteiro de Entrevistas	84
Quadro 8 – Perfil dos especialistas no Brasil e na França.....	86
Quadro 9– Perfil dos Entrevistados nos estudos de casos na Provence e Serra Gaúcha.....	87
Quadro 10 – Observações realizadas durante o estudo qualitativo	88
Quadro 11 – Estrutura do Questionário	90
Quadro 12 – Recursos de empresas vinícolas e <i>clusters</i> vitivinícolas	92
Gráfico 1 - Valor do Mercado Global de Vinho (2004-2008) em US\$ Bilhões	100
Gráfico 2 – Evolução da área plantada com vinhas no Mundo (2001 – 2009) em hectares ..	101
Gráfico 3 – Consumo de Vinho por área geográfica	104
Gráfico 4 - Relação de Produção e Consumo - 1997 a 2007 (em milhões de hectolitros)....	106
Gráfico 5 - Segmentação do Mercado Global de Vinhos (2008)	106
Figura 8 – Classificação de Vinhos por categoria de preço	107
Quadro 13 - Duas classificações para vinhos	108
Figura 9 – Períodos evolutivos da produção vitivinícola comercial consolidada no Brasil: quatro gerações de vinhos brasileiros.....	112
Figura 10 – <i>Clusters</i> Vitivinícolas Brasileiros	115

Gráfico 6 – Evolução do Consumo de Vinho Fino Tranquilo Brasileiro e Importado em Percentual (1999 a 2009).....	116
Gráfico 7 – Evolução das Exportações de Vinho de 2003 a 2009	118
Gráfico 8 – Principais Destinos dos Vinhos Brasileiros no Exterior em 2008	119
Quadro 14 – Instituições atuantes no setor vitivinícola brasileiro.....	123
Figura 11 – Redução do consumo no mercado francês	126
Figura 12 – Consumo de Bebidas durante as refeições	127
Figura 13 – Novo Modelo de Denominação de Origem e Indicação Geográfica	129
Quadro 15 – Classificação de Vinhos Franceses.....	128
Figura 14 - <i>Clusters</i> Vitivinícolas na França.....	130
Quadro 16 - Instituições atuantes no setor vitivinícola francês.....	136
Figura 15 – Localização do <i>cluster</i> da Serra Gaúcha	140
Figura 16 – Estrutura Institucional do <i>Cluster</i> Vitivinícola da Serra Gaúcha.....	143
Figura 17– Localização do <i>Cluster</i> da Provence	153
Figura 18 - Estrutura da Cadeia Vitivinícola no <i>Cluster</i> da Provence	155
Gráfico 9 – Repartição da Produção da Região de Provence (em volume)	154
Figura 19 - Estratégia de Internacionalização do <i>Cluster</i> da Provence.....	157
Gráfico 10 - Principais Mercados das Exportações do <i>Cluster</i> da Provence	157
Quadro 17 – Comparação dos estudos de casos brasileiros	171
Quadro 18 – Comparação dos estudos de casos franceses	172
Gráfico 11 – Zonas de atuação das vinícolas da amostra brasileira	183
Gráfico 12 – Composição da Amostra Francesa por <i>Clusters</i> de Localização	190
Quadro 19 – Resumo dos Resultados dos Testes das Hipóteses	219

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução dos Principais Países Produtores de Vinho - 2003 a 2007	102
Tabela 2 - Evolução do Consumo de Vinho - 2003 a 2007 (em milhões de Hectolitros).....	103
Tabela 3 – Consumo per capita de Vinho em 2004 e 2008 (em litros)	105
Tabela 4 – Evolução das Exportações no mercado de vinho no período de 2005 a 2009.....	109
Tabela 5 - Produção de vinhos do Rio Grande do Sul, em litros -2006/2009.	114
Tabela 6 – Países de Origem das Importações de Vinhos Finos no ano de 2009	117
Tabela 7 - Superfície de área plantada para produção de vinho AOC em 2008.....	131
Tabela 8 – Produção de Vinhos por região administrativa na Safra de 2006.....	131
Tabela 9– Evolução de área destinada a Vinhedos (ha) de municípios localizados na Serra Gaúcha – RS	141
Tabela 10 – Produção do CIPV por AOC e tipo de vinho (safra de 2009)	154
Tabela 11 – Município de Localização das Vinícolas Brasileiras.....	177
Tabela 12 – Tempo de Fundação das Vinícolas Brasileiras em anos.....	177
Tabela 13 – Funcionários Permanentes na Amostra Brasileira.....	178
Tabela 14 – Quantidade de Vinho produzido em 2008 em hectolitros	178
Tabela 15 – Sistema de Produção de Uvas e Vinificação	178
Tabela 16 – Indicação da Região no Rótulo.....	179
Tabela 17 – Motivação para ingressar no mercado externo das vinícolas pesquisadas no Brasil	180
Tabela 18 – Modo de Ingresso no Mercado Externo adotado pelas vinícolas na amostra brasileira	181
Tabela 19 – Tempo de Internacionalização das vinícolas pesquisadas no Brasil	182
Tabela 20 – Número de países de atuação das vinícolas pesquisadas no Brasil	182
Tabela 21 – Proporção das Vendas no Exterior das Vinícolas Pesquisadas no Brasil.....	184
Tabela 22 – Ranking de Médias de Satisfação com o Desempenho Exportador nos últimos três anos na Amostra Brasileira	185
Tabela 23 – Grau de Importância dos Recursos Singulares na Amostra Brasileira.....	187
Tabela 24 – Grau de Importância dos Recursos do <i>Cluster</i> na Amostra Brasileira	188
Tabela 15 – Tipo de Vinícola da Amostra Francesa	190
Tabela 26 – Número de Funcionários Permanentes na Amostra Francesa	191
Tabela 27 – Tempo de Fundação das Empresas da Amostra Francesa.....	191
Tabela 28 – Quantidade de Vinho produzido pelas Empresas da Amostra Francesa	192
Tabela 29 – Produção de Vinhos de Appellation d’Origine Contrôlée (AOC).....	192

Tabela 30 – Perfil da Produção de Vinhos na Amostra Francesa	193
Tabela 31 – Motivação para ingressar no mercado externo das vinícolas pesquisadas na França	193
Tabela 22 – Rotação dos fatores “Motivação”	194
Tabela 33 – Modo de Ingresso adotado pelas empresas pesquisadas na França.....	195
Tabela 34 – Tempo de Internacionalização da Vinícolas Pesquisadas na França.....	196
Tabela 35 – Média de Tempo de Internacionalização por <i>Cluster</i> Pesquisado na França	196
Tabela 36 – Número de Países de Atuação das empresas pesquisadas na França	197
Tabela 37 – Zona Geográfica de Atuação por <i>Cluster</i> Pesquisado	198
Tabela 38 – Proporção das vendas para o mercado externo das empresas pesquisadas na França	199
Tabela 39 – Faixa de Crescimento de Vendas no Mercado Externo em 2008.....	200
Tabela 40 –Crescimento de Vendas no Exterior Previsto para 2010	201
Tabela 41 –Grau de Satisfação com o Desempenho Exportador nos últimos três anos.....	201
Tabela 42 – Rotação do fator “Satisfação”	202
Tabela 43 – Grau de Importância dos Recursos Singulares na Internacionalização das Vinícolas Pesquisadas na França.....	203
Tabela 44 – Rotação dos fatores “Recursos Singulares”	204
Tabela 45 – Grau de Importância dos Recursos do <i>Cluster</i> na Internacionalização das Vinícolas Pesquisadas na França.....	206
Tabela 46 – Rotação dos fatores “Recursos do <i>Cluster</i> ”	208
Tabela 47 – Teste Kruskal-Wallis para Tipo de <i>cluster</i> e Fatores de Recursos do <i>Cluster</i> ...	210
Tabela 48 – Teste Kruskal-Wallis para Tipo de <i>cluster</i> e Proporção das Exportações.....	212
Tabela 49 – Distribuição de Grupos de Desempenho Exportador para os <i>Clusters</i>	213
Tabela 50 – Coeficiente C dos Grupos de Desempenho Exportador por Tipo de <i>Cluster</i>	214
Tabela 51 – Média dos Recursos por Grupo de Desempenho.....	214
Tabela 52 – ANOVA: Grupos de Desempenho Exportador e Recursos do <i>Cluster</i>	215
Tabela 53 – ANOVA: Grupos de Desempenho Exportador e Recursos Singulares	216
Tabela 54 – Distribuição dos Grupos de Tempo de Internacionalização para os <i>Clusters</i>	217
Tabela 55 – Coeficiente C dos Grupos de Tempo de Internacionalização por Tipo de <i>Cluster</i>	218
Tabela 56 - Média dos Recursos por Grupo de Tempo de Internacionalização.....	218

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABE – Associação Brasileira de Enologia
- ABS – Associação Brasileira de Sommeliers
- AOC – Appellation d’Origine Controlée
- ACAVITIS – Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude
- AFIVIN - Agence française d'information sur le vin
- AGAVI – Associação Gaúcha de Vinicultores
- ANIVIT - Association nationale interprofessionnelle des vins de table et des vins de pays
- APEX-Brasil – Agência de Promoção de Exportações e Investimentos
- APL – Arranjo Produtivo Local
- APROBELO – Associação dos Produtores de Vinho de Monte Belo do Sul
- APROMONTES – Associação de Produtores dos Vinhos dos Altos Montes
- APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
- ASPROVINHO – Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira
- CCFB - Câmara de Comércio Brasil-França
- CCI - Chambres de Commerce et d’Industrie
- CCVF - Confédération des Coopératives Viticoles de France ou Vignerons Coopérateurs de France
- CE - Commission Européenne
- CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica
- CENECOOP / Serra – Central das Cooperativas da Serra Gaúcha
- CIVP – Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence
- CNIV - Comité National des Interprofessions des Vins à AOC
- COFACE - Compagnie Française d’Assurance pour le Commerce Extérieur
- CONAB - Companhia Brasileira de Abastecimento
- DO – Denominação de Origem
- EMBRAPA Semi-Árido – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semi-Árido
- EMBRAPA– Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- EMBRAPA Uva e Vinho – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho
- EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
- FAO – Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação

FEPAGRO - Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária
FIERGS – Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
FNCCI - Fédération Nationale des Cavistes Indépendants
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
ICTA - Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos
ICV - Institut Coopératif du Vin
IDE – Investimento Direto no Exterior
IFRS – Instituto Federal do Rio Grande do Sul
INAO - Institut National des Appellations d’Origine
INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial
INTER-RHONE - Comité interprofessionnel des vins AOC des Côtes du Rhône et de la Vallée du Rhône
IP – Indicação de Procedência
IPVV – Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin
ONIVINS - Office National Interprofessionnel des vins
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PME - Pequenas e Médias Empresa
PSI – Projeto Setorial Integrado
SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX - Secretaria de Comércio Exterior
UCS - Universidade de Caxias do Sul
UDSF - Union de la Sommellerie de France
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
USDA - Departamento de Agricultura dos Estados Unidos
UVIBRA - União Brasileira de Vitivinicultura
Vinho VASF - Instituto do Vinho do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 QUESTÕES DE PESQUISA	22
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	24
1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA.....	25
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	27
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	28
2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EM CLUSTERS NA PERSPECTIVA TEÓRICA DOS RECURSOS	30
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS	30
2.1.1 <i>Definição de recursos</i>	33
2.1.2 <i>Características de recursos estratégicos</i>	34
2.1.3 <i>Classificação dos Recursos</i>	38
2.1.4 <i>Visão Relacional</i>	41
2.2 CLUSTERS	47
2.2.1 <i>Recursos em Clusters</i>	51
2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	54
2.3.1 <i>Abordagens Teóricas da Internacionalização</i>	59
2.3.2 <i>Desempenho Exportador</i>	67
2.4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PERTENCENTES A CLUSTERS	69
2.5 FRAMEWORK ANALÍTICO ADOTADO E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	76
2.5.1 <i>Hipóteses de Pesquisa</i>	78
3 MÉTODO.....	81
3.1 ESTUDO QUALITATIVO	82
3.1.1 <i>Elaboração do Instrumento</i>	83
3.1.2 <i>Coleta dos Dados</i>	84
3.1.3 <i>Análise dos Dados</i>	88
3.2 ESTUDO QUANTITATIVO.....	89
3.2.1 <i>Elaboração do Questionário</i>	89
3.2.2 <i>Coleta dos Dados</i>	93
3.2.3 <i>Análise dos Dados</i>	95
4 O SETOR VITIVINÍCOLA	98
4.1 INDÚSTRIA VINÍCOLA NO BRASIL	112
4.1.1 <i>Contexto institucional e a internacionalização do setor</i>	119
4.2 INDÚSTRIA VITIVINÍCOLA NA FRANÇA	125
4.2.1 <i>Contexto institucional e a internacionalização do setor</i>	133
5 RESULTADOS DO ESTUDO QUALITATIVO.....	140
5.1 CLUSTER DA SERRA GAÚCHA	140
5.1.1 <i>Estudo de Casos da Serra Gaúcha</i>	144

5.2 CLUSTER DA PROVENCE	152
5.2.1 Estudo de Casos da Provence	159
5.3 ANÁLISE COMPARATIVA BRASIL E FRANÇA	167
6 RESULTADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO	176
6.1 RESULTADOS DO BRASIL	176
6.1.1 Perfil da Amostra Brasileira	176
6.1.2 Processo de Internacionalização	179
6.1.3 Recursos	185
6.2 RESULTADOS DA FRANÇA	189
6.2.1 Perfil da Amostra Francesa	189
6.2.2 Processo de Internacionalização	193
6.2.3 Recursos	202
6.3 TESTE DAS HIPÓTESES DE PESQUISA	209
6.3.1 A Influência do Cluster	209
6.3.2 Grupos de Desempenho Exportador e a Importância dos Recursos	212
6.3.3 Tempo de Internacionalização e a Importância dos Recursos	217
7 CONCLUSÃO	220
7.1 PRINCIPAIS RESULTADOS	221
7.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	225
7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	229
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	231
APÊNDICES	243
APÊNDICE A – TRADUÇÃO DOS NOMES DE INSTITUIÇÕES FRANCESAS ..	244
APÊNDICE B – ROTEIRO GERAL DE ENTREVISTA (VERSÃO EM PORTUGUÊS)	246
APÊNDICE C – ROTEIRO GERAL DE ENTREVISTA (VERSÃO EM FRANCÊS)	248
APÊNDICE D - PESQUISA DOCUMENTAL: LISTA DE DOCUMENTOS E SITES CONSULTADOS	250
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO ORIGINAL (VERSÃO EM FRANCÊS).....	252
APÊNDICE F – E-MAIL PARA VINÍCOLAS FRANCESAS	257
APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO FINAL (VERSÃO EM FRANCÊS).....	258
APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO FINAL (VERSÃO EM PORTUGUÊS)	262
APÊNDICE I – CORRELAÇÃO BIVARIADA – TEMPO DE INTERNACIONALIZAÇÃO / NÚMERO DE PAÍSES	266
APÊNDICE J – TESTE T PAREADO DA MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS SINGULARES E DO CLUSTER	267
ANEXOS	268
ANEXO A - PROCESSO PRODUTIVO DO VINHO	269

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados tem trazido oportunidades e ameaças para as empresas. Assim, a competição no âmbito global tornou a internacionalização um importante desafio estratégico assumido pelas organizações dos mais diversos setores econômicos. Enquanto opção estratégica, a internacionalização possibilita a atuação da empresa em outros países, a fim de ampliar suas fronteiras ou, ainda, enfrentar a concorrência para sua sobrevivência no mercado doméstico.

Nesse contexto de globalização dos mercados, também se insere um paradoxo sobre as aglomerações geográficas como fonte de vantagem competitiva (BROWN *et al.*, 2007). De um lado, a possibilidade de formação de cadeias globais de suprimentos e a facilidade de comunicação que transpõem a competitividade decorrente da proximidade geográfica (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000). Por outro lado, as aglomerações de empresas estão explicitamente associadas ao conceito de competitividade pelas possibilidades de ganhos coletivos no processo produtivo das organizações (MARSHALL, 1890; PORTER, 1998; SCHMITZ, 1999; CASSIOLATO e LASTRES, 2003). Nessa segunda corrente, o fator regional é considerado uma fonte potencial de vantagem competitiva para as empresas, que as impulsiona a um desempenho superior no mercado.

Ao longo das últimas duas décadas, desenvolveram-se diversas denominações e abordagens teóricas sobre as aglomerações geográficas, que se tornaram objeto de análise da academia e foco de políticas industriais para o desenvolvimento econômico e regional. De acordo com Sölvell (2009), este interesse é motivado pelo fato de que as atividades econômicas organizadas em determinadas localidades tendem a gerar vantagens de eficiência (baixo custo), flexibilidade (elevada mobilidade de recursos humanos e desenvolvimento de outros recursos) e inovação (extravasamentos de conhecimento e cooperação). Assim, a concorrência em escala global tem ampliado a necessidade de combinar esses diferentes elementos, relacionados a uma localidade, para a obtenção de vantagem competitiva internacional.

Os *clusters* industriais constituem um tipo particular de território, caracterizado por um conjunto de empresas e instituições vinculadas a um mesmo setor produtivo, com uma atuação condicionada por fatores associados à proximidade física e às condições sociais, culturais e institucionais presentes no local (VALE, 2007). Trata-se de um grande complexo produtivo que gera um espaço privilegiado para interação, cooperação e competição entre as

organizações, exigindo uma nova abordagem para desses fenômenos como o transbordamento de conhecimentos e tecnologias entre as firmas, o compartilhamento de recursos e o acesso a fatores intangíveis e não-transacionáveis no mercado, entre outros.

A Visão Baseada em Recursos (VBR), desenvolvida inicialmente para explicar a obtenção de vantagem competitiva sustentável no mercado, a partir dos recursos estratégicos das firmas (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986, 1991; DIERICKX e COOL, 1989; GRANT, 1991; PETERAF, 1993), poderá dar suporte à análise de aglomerações geográficas de empresas, nas quais relações de competição e cooperação ocorrem simultaneamente. Segundo Molina-Morales (2001), as empresas em *cluster* têm acesso a recursos compartilhados que possibilitam um desempenho superior ao das empresas não inseridas em aglomerações geográficas. Tais recursos compartilhados são gerados nas idiosincrasias das relações interorganizacionais (DYER e SINGH, 1998) presentes no *cluster*. Desse modo, nesta tese será utilizada a perspectiva teórica dos recursos para a análise do processo de internacionalização de empresas pertencentes a *clusters*.

Um *cluster* industrial pode ser compreendido como um conjunto de recursos, cuja forma de utilização produtiva dependerá das percepções de seus gestores e estrategistas. Na análise do *cluster*, sob esta perspectiva, além daqueles recursos de propriedade singular das firmas, é possível identificar outros, de acesso restrito, os quais não pertencem a nenhuma firma individual, mas que podem ser acessados por firmas que seguem determinadas estratégias, ou, ainda, que estão mais preparadas para apropriá-los. Também estão presentes e internalizados no *cluster*, recursos coletivos ou bens públicos que possuem natureza estratégica e são dificilmente imitáveis, traduzindo-se em potenciais vantagens perante outros *clusters* ou regiões concorrentes (FENSTERSEIFER e WILK, 2005).

Esses recursos proporcionam oportunidades de mercado que não são acessíveis às empresas externas. Os recursos compartilhados também apresentam ambiguidade causal para as empresas externas que não estarão cientes da combinação de recursos que levou os membros do *cluster* à obtenção de uma vantagem competitiva, o que, mais uma vez, torna difícil imitar (MOLINA-MORALES, 2001).

A existência de relacionamentos entre os diferentes tipos de organizações inseridas no *cluster* poderá gerar uma renda relacional. Segundo Dyer e Singh (1998), as rendas relacionais são possíveis quando os parceiros combinam, trocam ou investem em ativos idiossincráticos, em conhecimentos ou recursos e capacidades, que permitam a realização de rendas através da combinação sinérgica de ativos aportados pelos parceiros numa relação de cooperação.

Enquanto a VBR foca nos recursos desenvolvidos internamente pela firma e que poderão gerar uma vantagem competitiva; a Visão Relacional argumenta que as idiosincrasias das relações interorganizacionais podem ser fontes de renda relacional e vantagem competitiva. Nesse trabalho, a Visão Relacional pode ser utilizada de maneira complementar à VBR, considerando a dinâmica das relações interorganizacionais que se desenvolve no *cluster* e influencia a competitividade das organizações.

Em suma, o ambiente gerado no *cluster* poderá influenciar o desempenho e, portanto, a competitividade das organizações de diversas formas (*e.g.* MASKEL, 2001; MOLINA-MORALES, 2001; WILK e FENSTERSEIFER, 2003; CLAVET, 2005; MENDEZ e MERCIER, 2006; WILK, 2006). Sendo assim, o desenvolvimento de recursos acessíveis no âmbito do *cluster* poderia, então, ampliar a competitividade das organizações presentes na aglomeração, facilitando a sua inserção no mercado internacional. Torna-se assim relevante compreender de que maneira pertencer a um *cluster* impactará o processo de internacionalização e desempenho exportador das empresas.

1.1 QUESTÕES DE PESQUISA

O fomento ao desenvolvimento de aglomerações geográficas (*clusters*, distritos industriais, Arranjos Produtivos Locais, etc.) tem sido amplamente utilizado como instrumento de políticas públicas para o desenvolvimento econômico. Diversos trabalhos confirmam essa relação positiva entre a inserção nestas aglomerações e o desempenho superior das empresas (*e.g.* MOLINA-MORALES, 2001). Entretanto, Ferreira, Goldszmidt e Csillag (2010) apresentam evidências que contrariam parcialmente essa afirmação. Os autores identificaram, através dos resultados obtidos por meio de uma análise multinível com empresas de diversos *clusters* no estado do São Paulo, que a influência da localização no desempenho das empresas poderá ser maior ou menor, de acordo com a localidade. Em outras palavras, a localização poderá ser muito importante no desempenho das empresas, mas isso não ocorre de maneira homogênea, o que reforça a necessidade de se compreender que características específicas às regiões poderiam promover ou retardar o desempenho das firmas.

Diante destas evidências, a utilização da VBR para a análise e avaliação dos recursos em *cluster* poderá possibilitar uma melhor compreensão das diferenças específicas de cada região, o que, por sua vez, poderia explicar um desempenho superior das regiões e das empresas (FENSTERSEIFER e WILK, 2005). Isto porque, os recursos desenvolvidos e

compartilhados pelas empresas no ambiente do *cluster* poderão exercer uma influência positiva na competitividade destas.

Em paralelo a esse debate, coloca-se também o crescimento da internacionalização das empresas e o papel dos *clusters* como um dos propulsores desse processo. A internacionalização tem se tornado uma necessidade para expansão estratégica da empresa diante da globalização dos mercados, ou, ainda, uma questão de sobrevivência em setores de elevada competição. Dessa forma, assim como as aglomerações geográficas podem afetar positivamente a competitividade das empresas, esses fatores também poderão impactar o seu processo de internacionalização. Entretanto, poucas pesquisas têm explorado a influência do *cluster* na internacionalização da empresas (ZHAO e ZOU, 2002; DA ROCHA, PEREIRA e MONTEIRO, 2007). Cabem, portanto, os seguintes questionamentos: qual é o impacto do *cluster* na internacionalização das empresas? Quais são os recursos mais importantes nesse processo?

Estas questões tornam-se especialmente relevantes no setor vitivinícola, caracterizado por uma forte relação com o território, desde o cultivo da uva, elaboração do vinho até as estratégias de comercialização (HALL e MITCHELL, 2008). O setor tem passado por profundas transformações a partir da década de 1990. A globalização dos mercados impôs às empresas desse setor a necessidade de ampliarem seus esforços na busca da manutenção de uma posição competitiva no mercado global. Os países da Europa, tradicionais na produção de vinho, como a França, a Itália e a Espanha, enfrentam a crescente concorrência com os países emergentes no mundo do vinho, como Austrália, Chile, Argentina e África do Sul. A redução no consumo per capita de vinho nas últimas décadas, aliada ao aumento no número de países produtores, tem contribuindo para a intensificação da competição internacional.

De acordo com dados da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), no ano de 2009, a França possuía uma área de vinhedos de aproximadamente 840 mil hectares, uma produção de 45 milhões de hectolitros e um consumo de 29,9 milhões de hectolitros. O Brasil, por sua vez, possuía uma área de vinhedos de aproximadamente 92 mil hectares, uma produção de 2,9 milhões de hectolitros e um consumo de 3,2 milhões de hectolitros. Embora, com volumes muito distintos, o Brasil tem buscado intensificar as exportações e marcar presença no mundo do vinho e a França tem procurado manter a sua importante participação no mercado mundial de vinhos, em queda no últimos anos.

Neste contexto, vinícolas do “velho” e do “novo” mundo do vinho buscam ampliar sua atuação no mercado mundial. Assim, tanto vinícolas de países tradicionais na produção e

exportação de vinho, como a França, quanto vinícolas de países desconhecidos como produtores de vinho, como o Brasil, têm investido fortemente na expansão internacional.

Diante de uma crescente globalização do mercado de vinhos, observa-se também uma forte preocupação com a valorização e o fortalecimento da região de origem das vinícolas para a agregação de valor ao produto e a obtenção de um diferencial competitivo junto ao consumidor final. Ressalta-se ainda que, no setor vitivinícola, a região de origem pode ser um indicativo de qualidade e um elemento importante no processo decisório de compra do consumidor. Este aparente paradoxo reforça a necessidade de uma análise dos recursos ligados às aglomerações geográficas e a influência que estes podem exercer na internacionalização das empresas. Em suma, esta pesquisa busca, especificamente, responder as seguintes questões:

Como ocorre o processo de internacionalização das vinícolas em *clusters* no Brasil e na França? Qual é a importância dos recursos singulares e do *cluster* na internacionalização das vinícolas? Quais são os recursos singulares e do *cluster* percebidos como mais importantes no processo de internacionalização das empresas?

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em *clusters* vitivinícolas.

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Compreender o processo de internacionalização de empresas em *clusters* vitivinícolas no Brasil e na França;
- Propor uma classificação de recursos para *clusters* vitivinícolas;
- Propor uma classificação de recursos para empresas do setor vitivinícola;
- Testar as classificações de recursos propostas;
- Analisar a influência dos recursos do *cluster* no processo de internacionalização das vinícolas brasileiras e francesas; e
- Avaliar o grau de importância atribuído aos recursos da empresa e do *cluster* na internacionalização das vinícolas.

1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Esta pesquisa justifica-se pelas contribuições teóricas, metodológicas e práticas que pretende aportar para a área de estratégia, internacionalização e aglomerações geográficas de empresas. Considerando a crescente globalização e a importância dada ao fator local, poucos trabalhos investigam a relação entre internacionalização e *clusters* industriais. Este tema é especialmente relevante para setores que se organizam predominantemente em aglomerações territoriais, como é o caso do setor vitivinícola.

No campo dos estudos sobre internacionalização, Zhao e Zou (2002) apontam que o foco das pesquisas sobre os determinantes do desempenho exportador tem se concentrado na dimensão interna da firma. Entretanto, para avançar no conhecimento desse campo, torna-se urgente a ampliação de estudos que considerem a dimensão externa e não-controlável pelas empresas no processo de internacionalização. De maneira mais específica, os autores apontam a necessidade de estudos que analisem o impacto das aglomerações geográficas e da localização das empresas como determinantes do desempenho exportador.

Confirmando o argumento de Zhao e Zou (2002), foram encontrados poucos trabalhos (BECCHETTI e ROSSI, 2000; ZHAO e ZOU, 2002; MACCARINI, SCABINI e ZUCHELLA, 2003; MITTELSTAEDT, WARD e NOWLIN, 2006; BELSO-MARTINEZ, 2006; BECCHETTI, PANIZZA e OROPALLO, 2007; FERNHABER, GILBERT e MCDOUGALL, 2008) com a finalidade de investigar e ampliar o conhecimento sobre a influência das aglomerações geográficas sobre o desempenho exportador. Além disso, os resultados dessas pesquisas são contraditórios. De um lado, os resultados de estudos que apontam a existência de uma influência positiva da aglomeração no desempenho exportador (BECCHETTI e ROSSI, 2000; MITTELSTAEDT, WARD e NOWLIN, 2006; BELSO-MARTINEZ, 2006; BECCHETTI, PANIZZA e OROPALLO, 2007). De outro, estudos que não encontraram relação alguma ou, ainda, uma influência negativa da concentração geográfica no desempenho exportador (ZHAO e ZOU, 2002; MACCARINI, SCABINI e ZUCHELLA, 2003). De maneira intermediária, Fernhaber, Gilbert e McDougall (2008) descobriram que a concentração de empresas em um *cluster* relaciona-se positivamente à intensidade das exportações de novos empreendimentos até certo ponto, a partir do qual a relação se torna negativa. Assim, o pequeno número de estudos encontrados e a verificação de diversos resultados contraditórios reforçam a necessidade de novas pesquisas nesse campo.

Este trabalho se desenvolve nesta lacuna da literatura, investigando os elementos relacionados à internacionalização de empresas inseridas em aglomerações geográficas. Com

base na VBR, busca-se ampliar o nível de análise dos recursos estratégicos acessíveis às empresas em *cluster* e o impacto destes no processo de internacionalização. Considerando a inserção no *cluster*, o desempenho da empresa neste processo não é resultado apenas da sua ação estratégica particular, mas também da sinergia e das ações coletivas das organizações que compartilham o mesmo território.

Entre os setores que se organizam em *cluster*, ressalta-se o caso do setor vitivinícola, no qual as aglomerações de empresas decorrem da existência de um território que reúne um conjunto de fatores climáticos, características do solo e das vinhas e cultura local, que impactam na qualidade do vinho produzido. Por este motivo, a formação de *clusters* é muito frequente neste setor e as aglomerações são mais facilmente delimitadas. Além disso, a concorrência entre as empresas que atuam no setor não se limita ao nível organizacional, mas abrange também recursos associados ao *cluster* e ao país, como a reputação do produto oriundo de uma determinada região.

Esta pesquisa se propõe a elaborar uma classificação de recursos para empresas e *clusters* vitivinícolas e testar empiricamente as classificações propostas por meio de uma pesquisa quantitativa. A VBR obteve um grande crescimento na década de 90, contudo, pesquisas quantitativas utilizando esses conceitos aplicados aos *clusters* ainda são escassas (MOLINA-MORALES, 2001; WILK e FENSTERSEIFER, 2003; WILK, 2006). Ocorrendo o mesmo com as pesquisas sobre recursos da firma e o desempenho exportador. (IBEH e WHEELER, 2005). Nesse sentido, os resultados da tese visam contribuições teóricas no desenvolvimento de classificações de recursos decorrentes de relações interorganizacionais nas aglomerações geográficas, ou seja, buscam avaliar a geração de rendas relacionais. Assim, também se destacam as contribuições metodológicas na elaboração de classificação de recursos da empresa e do *cluster*, bem como o teste empírico destes conceitos por meio de uma pesquisa quantitativa. Os procedimentos metodológicos desenvolvidos para a elaboração de uma classificação de recursos no setor vitivinícola poderão ser adotados para sua adaptação em estudos de diferentes setores.

Em termos práticos, a pesquisa torna-se relevante na gestão estratégica e na internacionalização de empresas em *clusters*, uma vez que busca identificar os recursos internos e externos às firmas mais importantes no processo de internacionalização. Desta forma, gestores públicos poderão se apoiar nos resultados da pesquisa para o planejamento de políticas públicas de desenvolvimento regional e internacionalização de empresas. Os gestores de vinícolas, por sua vez, poderão desenvolver uma estratégia de internacionalização

que considere a utilização e exploração dos recursos coletivos do *cluster*, tais como a reputação da região e a infra-estrutura ligada ao enoturismo.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa em dois países - Brasil e França – estruturada em dois estudos. O primeiro estudo, de natureza qualitativa, teve como objetivos a ampliação do conhecimento das características do setor em questão em ambos os países, a compreensão do processo de internacionalização das empresas em *cluster* e a análise da influência dos recursos do *cluster* nesse processo. O segundo estudo, de natureza quantitativa, visou ao teste das hipóteses de pesquisa, bem como a validação das classificações de recursos singulares e de *clusters* vitivinícolas.

No estudo qualitativo, realizou-se, inicialmente, um levantamento de dados secundários sobre o setor e entrevistas pessoais com especialistas franceses e brasileiros. Assim, os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, observação em eventos do setor e entrevistas semi-estruturadas com especialistas do setor vitivinícola no Brasil e na França, representantes de instituições públicas e de pesquisa e proprietários e diretores de exportação de vinícolas nos *clusters*. Ao final desta etapa, foram realizados seis estudos de casos de vinícolas com atuação internacional e localizadas em *clusters* vitivinícolas no Brasil e na França. As três vinícolas selecionadas em cada país estavam localizadas nos mesmos *clusters*: *Provence*, no sudeste da França e *Serra Gaúcha*, no sul do Brasil. Os dados foram coletados principalmente por meio de entrevista com os responsáveis pelo mercado internacional na empresa, além de observação direta e dados secundários. Os estudos de múltiplos casos tiveram como finalidade a análise do fenômeno em profundidade, buscando responder como a inserção no *cluster* influenciou a internacionalização da empresa, na perspectiva do gestor.

No estudo quantitativo, avaliou-se o nível de importância dos recursos do *cluster* na internacionalização e a relação entre os recursos e o desempenho exportador das empresas em *clusters*. Com base na revisão da literatura, nos dados de caracterização da indústria e análise de dois *clusters* no Brasil e na França, foram elaboradas as classificações de recursos singulares das vinícolas e de *clusters* vitivinícolas. Nesta etapa, elaborou-se um questionário, validado com um grupo de especialistas e testado com vinícolas francesas. A primeira versão do questionário foi em francês e depois, procedeu-se a tradução para o português e a adaptação para o contexto brasileiro. O questionário foi administrado pessoalmente e via

internet. Foram coletados 130 questionários na França e 18 questionários no Brasil. Os resultados obtidos nesta etapa foram analisados com técnicas estatísticas paramétricas e não-paramétricas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta tese foi organizada da seguinte forma: neste capítulo introdutório apresentou-se o contexto do trabalho, a questão de pesquisa, os objetivos, as justificativas e os aspectos metodológicos principais.

O segundo capítulo traz a revisão da literatura sobre os conceitos centrais da VBR e as classificações de recursos identificados. Na seqüência, trata-se das aglomerações geográficas, centrando em *clusters* industriais, e a internacionalização de empresas – motivações, modos de ingresso e das principais abordagens teóricas do fenômeno. Por fim, o capítulo desenvolve uma análise na relação entre a internacionalização das empresas pertencentes a *clusters* e a influência dos recursos nesse processo. O capítulo finaliza com a apresentação do *framework* e das hipóteses da pesquisa.

O terceiro capítulo detalha os dois estudos empíricos realizados. Primeiro, o estudo qualitativo, por meio de entrevistas com especialistas e estudos de múltiplos casos, possibilitando uma maior compreensão do fenômeno em vinícolas localizadas em *clusters* no Brasil e na França. Segundo, o estudo quantitativo, através de *survey* com vinícolas exportadoras localizadas em *clusters*, com a finalidade de validar as classificações propostas e avaliar a importância dos recursos no desempenho exportador. Nesse capítulo, também são apresentados os principais procedimentos em cada etapa para coleta dos dados, elaboração dos instrumentos de pesquisa e análise dos dados.

O quarto capítulo tem como objetivo caracterizar o setor vitivinícola mundial e nos países de realização da pesquisa. Assim, descreve-se o contexto mundial do setor e, de maneira mais específica, nos países investigados – Brasil e França.

O quinto capítulo apresenta estudo de casos múltiplos de vinícolas no Brasil e na França juntamente com a análise comparativa dos casos. Serão apresentados os três estudos de casos de cada país e, ao final, uma análise comparativa dos casos por país. Desta forma, pretende-se compreender o processo de internacionalização das vinícolas em ambos os países, suas motivações, os modos de ingresso, a seleção de mercados, os principais obstáculos, bem como a influência dos recursos do *cluster* nesse processo.

No sexto capítulo, os resultados do estudo quantitativo são apresentados e analisados. Inicialmente, apresenta-se uma descrição da amostra, o processo de internacionalização das empresas e o uso dos recursos próprios e do *cluster*. Na seqüência, realiza-se o teste das hipóteses de pesquisa do trabalho.

Por fim, o sétimo capítulo traz as conclusões do trabalho, resgatando os principais resultados da pesquisa, as contribuições da tese, as limitações da pesquisa e sugestões para novos trabalhos.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EM *CLUSTERS* NA PERSPECTIVA TEÓRICA DOS RECURSOS

Este capítulo apresenta as teorias e conceitos que sustentam o arcabouço teórico desta tese. Inicialmente, desenvolve-se a Visão Baseada em Recursos (VBR) e as principais definições e classificações de recursos. A Seção 2.2 apresenta as correntes teóricas sobre aglomerações geográficas de empresas e a definição de *cluster* adotada nesta tese. A Seção 2.3 apresenta uma revisão sobre o processo de internacionalização das empresas, principais abordagens teóricas, motivação, estratégias de ingresso e desempenho exportador. A Seção 2.4 aborda a internacionalização de empresas pertencentes a *clusters* e a influência dos recursos. Por fim, a Seção 2.5 apresenta o *framework* proposto nesta tese para a internacionalização de empresas em *clusters* a partir da perspectiva dos recursos da firma e do *cluster*, bem como as hipóteses de pesquisa.

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A VBR tem origem na década de 50, apoiada no pressuposto teórico da firma como um feixe de recursos estratégicos (PENROSE, 1959). Buscando entender o processo de crescimento da firma e os limites para esse crescimento, Penrose (1959) introduziu um novo conceito de firma, fundamental para o desenvolvimento da VBR. Segundo este conceito, a firma é uma coleção de recursos à disposição de uma unidade administrativa, cujo uso pode ser determinado e/ou mudado por decisão desta unidade administrativa. De acordo com a autora, os recursos da firma são um conjunto de possíveis serviços da firma, o que ressalta a natureza dinâmica dos recursos e da forma de utilização destes pela firma para a oferta de um serviço (PENROSE, 1959).

Na área de estratégia, o modelo de formulação de estratégia proposto por Andrews (1971) também desempenha um papel importante no desenvolvimento da VBR. De acordo com este autor, a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa adotará, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição

econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus *stakeholders*¹. Assim sendo, a escolha de uma estratégia apropriada para uma empresa começa na identificação de oportunidades e riscos em seu ambiente. Contudo, para validar uma escolha estratégica entre várias possibilidades é necessário determinar se a empresa tem capacidade de levá-la a cabo com base na sua competência distintiva e nos seus recursos corporativos. A competência distintiva é “mais do que a empresa pode fazer; aquilo que a empresa pode fazer particularmente bem” (Andrews, 1971, p. 56). Na formulação da estratégia, a combinação de oportunidades e competências possibilita que a empresa minimize seus pontos fracos e maximize seus pontos fortes.

Com base nesse modelo, Wernerfelt (1984), em seu trabalho “*A Resource-Based View of the firm*”, buscou desenvolver a relação entre lucratividade e recursos, bem como as formas de gerenciamento desses recursos ao longo do tempo. Neste mesmo sentido, Barney (1986) argumenta que a empresa poderá obter vantagem competitiva através da análise do ambiente quando decide implementar estratégias que explorem recursos que já estão sob o seu controle.

Buscando aprofundar o entendimento dos recursos na implementação das estratégias da empresa, Dierickx e Cool (1989) apresentam um *framework* baseado na noção de acumulação de ativos de estoque, que são acumulados pela escolha apropriada de trajetórias de fluxo ao longo do tempo. Estes ativos de estoque são estratégicos, pois não estão disponíveis no mercado, nem podem ser imitados ou substituídos.

Segundo Barney (1991), a empresa poderá obter uma vantagem competitiva sustentável quando implementa uma estratégia que explora suas forças internas em resposta a uma oportunidade do ambiente, enquanto neutraliza ameaças internas e evita suas fraquezas. Contudo, para que os recursos de uma empresa possam ser fontes de vantagem competitiva sustentável, devem atender a quatro requisitos: serem valiosos, no sentido de explorar as oportunidades do ambiente em que a firma se insere; serem raros entre as empresas concorrentes; serem de imitação imperfeita; e não possuírem substitutos estrategicamente equivalentes. Em suma, a proposição central da VBR é que a fonte de vantagem competitiva se encontra nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas (WERNERFELT, 1984, DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

¹ *Stakeholders* se refere à partes interessada (pessoas ou grupos) no desempenho de organização e no meio ambiente na qual opera, tais como acionistas, funcionários, clientes e comunidade em geral. Neste trabalho, optou-se pela utilização do termo original em inglês, amplamente disseminado na literatura.

Teece, Pisano e Shuen (1997) estendem a noção dos recursos propondo a perspectiva da capacidade dinâmica. A capacidade dinâmica refere-se à habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes em constante mudança, sendo assim fonte de vantagem competitiva sustentável. Eisenhardt e Martin (2000) divergem desse ponto, argumentando que as capacidades dinâmicas garantem vantagem competitiva sustentável apenas se forem implementadas antes, com mais astúcia e com mais sorte do que a concorrência. As capacidades dinâmicas da firma são definidas com as rotinas organizacionais e estratégicas, através das quais as firmas alcançam novas configurações de recursos, conforme os mercados emergem, colidem, dividem-se, desenvolvem-se e morrem. Os autores entendem que essas capacidades se tornam irrelevantes ao longo do tempo, pois terão maior valor somente quando aliadas a recursos reforçando, assim, o quadro conceitual da VBR.

A partir dos primeiros trabalhos que embasaram a VBR (WERNERFELT, 1984, DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993), diversos pesquisadores buscaram analisar o diálogo desta abordagem teórica com outras teorias aplicadas ao campo da estratégia (CONNER, 1991; MAHONEY e PADIAN, 1992), bem como avaliaram criticamente as aplicações desta na construção do conhecimento na área de gestão estratégica (PRIEM e BUTLER, 2001).

Acedo, Barroso e Galan (2006) realizaram um estudo bibliométrico para identificar a estrutura intelectual e as principais tendências na VBR. Os resultados do estudo indicaram a existência de três tendências teóricas principais: (i) Visão Baseada em Recursos; (ii) Visão Baseada no Conhecimento e; (iii) Visão Relacional. Embora essas abordagens sejam claramente delimitadas, os autores identificaram trabalhos que fazem parte da mesma linha em diferentes correntes teóricas dos recursos.

Assim como Acedo, Barroso e Galan (2006), é possível identificar a expansão da Teoria dos Recursos em três sentidos: (i) avanços na Visão Baseada em Recursos, incluindo a perspectiva das capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000; NEWBERT, 2008; AMBROSINI e BOWMAN, 2009); (ii) desenvolvimento na Visão Baseada no Conhecimento (GRANT, 1996; PAIVA, ROTH e FENSTERSEIFER, 2009); e (iii) estrutura da visão relacional (DYER e SINGH, 1998; LORENZONI e LIPPARINI, 1999; MESQUITA, ANAND e BRUSH, 2008). Embora divergentes em alguns aspectos e complementares em outros, essas correntes teóricas possuem a mesma base.

Na sequência, serão abordados os conceitos básicos relacionados à VBR, a definição de recursos, as características que os tornam estratégicos na obtenção de vantagem

competitiva sustentável, as diferentes classificações de recursos e a Visão Relacional da firma, entendida neste trabalho como complementar à VBR na análise dos recursos gerados por empresas inseridas em um *cluster*.

2.1.1 Definição de recursos

Os recursos da empresa podem ser definidos, por Wernerfelt (1984), de forma ampla, como qualquer coisa que pode ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma. Mais especificamente, os recursos de uma firma em dado período, poderiam ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão vinculados à firma. São exemplos de recursos: marca, conhecimento específico de tecnologia, emprego de pessoal habilitado, contratos de negócio, maquinário, procedimentos eficientes, capital, etc.

De maneira mais restrita, Grant (1991) define os recursos como os inputs básicos do processo produtivo, ou seja, constituem a unidade de análise básica da estratégia da firma. Nesse mesmo sentido, para Daft (*apud* BARNEY, 1991), os recursos são todos os ativos controlados pela firma que permitem conceber e implementar estratégias que aumentem a sua eficiência e efetividade.

Verifica-se na literatura uma grande diversidade na definição e interpretação dos conceitos-chave da VBR – recursos, capacidades e competências, sendo esta uma crítica importante a essa abordagem teórica de estratégia. Esses termos são, por vezes, utilizados como sinônimos ou definidos de diferentes maneiras. A partir da definição inicial de competências distintivas (ANDREWS, 1971), diversos termos surgiram: recursos estratégicos da firma (BARNEY, 1991), ativos invisíveis (ITAMI, 1987), ativos estratégicos específicos da firma (DIERICKX e COOL, 1989), competência essencial (PRAHALAD e HAMEL, 1990), capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997), etc.

De acordo com Nanda (1996), essas definições são, por vezes, tautológicas. Os recursos são definidos como as forças da firma, e as forças da firma são definidas como os recursos estratégicos; capacidade é definida em termos de competência, e competência é definida em termos de capacidade. A tautologia na definição dos recursos é também uma das principais críticas à VBR.

Desta forma, Nanda (1996) indica que se os recursos são definidos em termos do que eles “fazem” mais do que eles “são”, provavelmente será impossível distinguir recursos estratégicos e não estratégicos. Por isso, propõe o uso de uma definição geral de recursos

como *inputs* do processo produtivo organizacional, e, então, analisar as circunstâncias nas quais estes recursos são utilizados.

Na relação entre os conceitos-chaves da VBR, Grant (1991) busca relacionar recursos e capacidade, definindo este último como “um grupo de recursos para desempenhar uma atividade específica” (Grant, 1991, p. 119). Da mesma forma, Nanda (1996) argumenta que as capacidades são o potencial de aplicação dos recursos. Esses termos estão fortemente relacionados, uma vez que o acesso aos recursos leva a uma capacidade. Enquanto o recurso é um ativo fixo, a capacidade é um potencial *input* do estoque de recursos para uma função produtiva.

Por fim, as competências podem ser definidas como rotinas de busca que atuam nos recursos da firma, incluindo conhecimento organizacional estocado na forma de rotinas operacionais. Amplamente, as competências podem atuar nos recursos de duas maneiras: refinamento, ou seja, a acumulação incremental de um recurso; ou renovação, por meio da descoberta de uma nova e mais eficiente função produtiva (NANDA, 1996). Prahalad e Hamel (1990) chamam a atenção para a necessidade de a empresa desenvolver suas competências essenciais, a fim de garantir sua competitividade no longo prazo. Isto é, no curto prazo, a competitividade de uma empresa derivaria de seus atributos de preço/desempenho em produtos existentes. Contudo, no longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar uma competência essencial de desenvolver produtos inovadores, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes.

Nesta tese, utiliza-se como conceito-central os recursos da empresa, como uma decisão específica de como combinar seus diferentes ativos e fatores de produção. Os recursos são, portanto, os atributos de uma empresa que a diferenciam das demais pela sua singularidade na combinação de ativos. Cada empresa possui, assim, um conjunto único de recursos que emergem das suas características, rotinas e trajetória.

Para que a empresa obtenha uma vantagem competitiva sustentável, deverá possuir recursos estratégicos. As características dos recursos estratégicos serão abordadas na subseção seguinte.

2.1.2 Características de recursos estratégicos

Na perspectiva estratégica dos recursos, a empresa possui uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor, que não pode ser simultaneamente implementada por concorrentes atuais ou potenciais. A vantagem competitiva é considerada

“sustentável” quando as empresas concorrentes não forem capazes de duplicar os benefícios decorrentes da implementação de uma estratégia. Contudo, o fato de a vantagem competitiva ser sustentável, não significa que ela durará para sempre, mas que não será igualada ou superada pelos esforços da concorrência em replicar a mesma estratégia durante um período de tempo. Contudo, as rupturas e as revoluções na estrutura da indústria, decorrentes de descontinuidades tecnológicas, das mudanças na demanda ou nos fatores de produção, podem tornar sem valor uma fonte anterior de vantagem competitiva. Assim, as empresas obtêm uma vantagem competitiva sustentável a partir dos seus recursos considerados estratégicos. Esses recursos são a base para a formulação de uma estratégia que garanta um desempenho superior (BARNEY, 1991).

O valor estratégico dos recursos dependerá da combinação que a firma fará dos mesmos e da trajetória que a organização seguirá (BLACK e BOAL, 1994). Contudo, a empresa obterá uma vantagem competitiva, à medida que cria valor para o mercado com base nos seus recursos. Desse modo, a firma possui uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor, que não pode ser simultaneamente implementada por concorrentes atuais ou potenciais. Porém, a vantagem competitiva será sustentável enquanto outras firmas não forem capazes de replicar os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991).

Segundo Barney (1991), para que os recursos de uma empresa possam ser fontes de vantagem competitiva sustentável, devem atender a quatro requisitos: serem valiosos, no sentido de explorar as oportunidades do ambiente em que a firma se insere; serem raros entre as empresas concorrentes; serem de imitação imperfeita; e não possuírem substitutos estrategicamente equivalentes. Estes requisitos formam o modelo VRIN para análise dos recursos estratégicos da firma.

Contudo, Barney (1996) propõe um novo modelo, denominado VRIO², o qual preconiza que, para que os recursos de uma empresa sejam fontes de vantagem competitiva sustentável, devem responder a quatro questões:

- a questão do Valor (o recurso possibilita à firma explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça do ambiente?);
- a questão da Raridade (o recurso é controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes?);
- a questão da Imitabilidade (as firmas concorrentes enfrentam desvantagem em custo na obtenção ou desenvolvimento deste recurso?) e;

² O Modelo VRIO é assim denominado com base no acrônimo das palavras: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

- a questão da Organização (a firma possui outras políticas e processos organizados para possibilitar a exploração dos seus recursos valiosos, raros e de difícil imitação?).

Para Dierickx e Cool (1989), a vantagem competitiva sustentável decorre de recursos não disponíveis no mercado, não imitáveis e sem substitutos. Grant (1991) argumenta que os recursos devem ser: duráveis, ou seja, não se tornarem obsoletos rapidamente; não transparentes, que significa de difícil imitação; não transferíveis e; não replicáveis por meio do desenvolvimento interno.

A Figura 1 apresenta o modelo proposto por Barney (1991), que relaciona a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos às características necessárias para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.



Figura 1 - Os recursos da firma e a obtenção de vantagem competitiva sustentável

Fonte: BARNEY, 1991, p 112.

De acordo com Barney (1991), os mecanismos que possibilitam uma imitação imperfeita são: a dependência da trajetória histórica única da firma, a ambiguidade causal e a complexidade social. A dependência da trajetória³ significa que os recursos foram desenvolvidos no decorrer da história da organização e, portanto, não poderiam ser imitados pelos concorrentes, pois refletem o resultado de uma trajetória de circunstâncias únicas e de erros, acertos e aprendizagem. As condições de ambiguidade causal indicam a impossibilidade da identificação dos recursos geradores da vantagem competitiva sustentável, impedindo que os concorrentes imitem a estratégia adotada pela empresa. Por fim, os recursos podem ser gerados a partir de fenômenos sociais complexos, que estão além da capacidade de influência e gestão da firma. A elevada complexidade social em que o recurso se forma reduz a habilidade de imitação das concorrentes.

³ O termo em inglês *Path Dependence* foi traduzido neste trabalho como dependência da trajetória.

Assim, a ambiguidade causal ocorre quando as relações de causa e efeito entre os recursos da empresa e sua vantagem competitiva não são perfeitamente compreendidas, nem mesmo pela própria organização, dificultando a replicação de sua estratégia pelos concorrentes (REED e DeFILLIPPI, 1990). Os autores apresentam três características que podem gerar a ambiguidade causal: a tacitabilidade, a complexidade e a especificidade. A tacitabilidade se refere à acumulação de habilidades implícitas e não-codificáveis no processo de aprendizado. A complexidade resulta da interdependência e das inter-relações das habilidades e dos ativos da firma. A especificidade refere-se a ativos e habilidades transacionais específicos que são utilizadas em processos produtivos de serviços para consumidores particulares. As condições de ambiguidade causal indicam a impossibilidade da identificação dos recursos geradores da vantagem competitiva sustentável, impedindo que os concorrentes imitem a estratégia adotada pela empresa.

Rumelt (1984) argumenta que essa resistência à imitação é gerada por “mecanismos de isolamento”, tais como especificidade de ativos, aprendizado, experiência acumulada, ambiguidade causal, entre outros. São os recursos da empresa, consubstanciados em capacidades e competências que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados (FLEURY e FLEURY, 2003).

Peteraf (1993) apresenta quatro macro-condicionantes para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, que são: heterogeneidade de recursos, limites *ex-post* para competição, mobilidade imperfeita de recursos e limites *ex-ante* para competição, conforme a Figura 2.

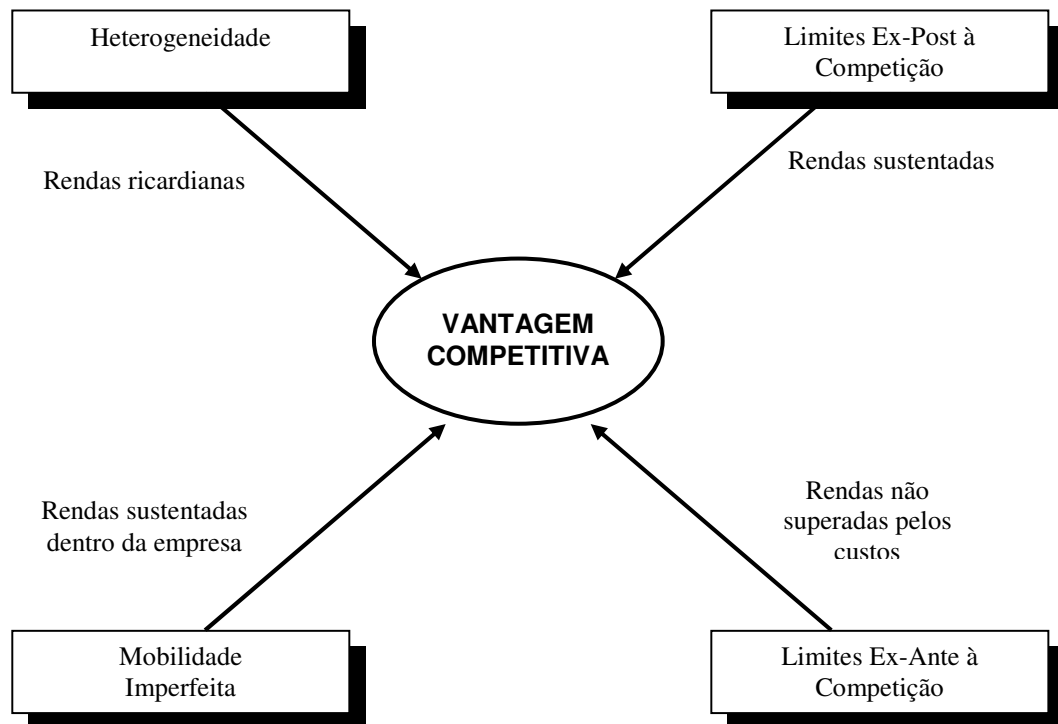


Figura 2– Condicionantes da Vantagem Competitiva

Fonte: PETERAF, 1993, p. 186.

Conforme observado, a heterogeneidade e a mobilidade imperfeita dos recursos são um ponto convergente entre esses autores para a obtenção de vantagem competitiva sustentável (DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). Esses elementos são a condição básica para a geração de vantagem competitiva da firma de acordo com a VBR, pois garantem que cada firma possua uma base de recursos diferente e que não pode ser perfeitamente imitada pelos seus concorrentes. Assim, nessa tese, também são considerados centrais para na análise dos recursos da firma; contudo, pretende-se ampliar a utilização desses conceitos na análise dos recursos desenvolvidos nas relações das empresas e instituições presentes em um *cluster*. A partir da definição dos recursos e das características que o tornam estratégico para a firma, a próxima subseção apresenta como estes podem ser classificados.

2.1.3 Classificação dos Recursos

A literatura apresenta diversas classificações para a análise dos recursos da firma. O Quadro 1 apresenta uma síntese das classificações de recursos identificados na literatura, gerados internamente pela firma.

Autor	Classificação de Recursos da Firma
Penrose (1959)	<i>Recursos físicos</i> : ativos tangíveis da firma como planta, equipamento, terra e recursos naturais, matéria-prima, produtos semi-acabados, produtos em estoque. <i>Recursos humanos</i> : habilidades de trabalho, administrativa, financeira, legal, técnica e staff gerencial.
Wernerfelt (1984)	<i>Recursos tangíveis</i> : de fácil avaliação, pois são ativos visíveis da empresa, como por exemplo: instalações, equipamentos, eficiência no processos e capital. <i>Recursos intangíveis</i> : de difícil avaliação, pois abrangem ativos, tais como marca, conhecimento tecnológico, qualificação do pessoal, contatos comerciais.
Dierickx e Cool (1989)	Quatro categorias de ativos: ativos de fluxo disponíveis no mercado, ativos de fluxo não disponíveis no mercado, ativos de estoque disponíveis no mercado e ativos de estoque não disponíveis no mercado.
Barney (1991)	<i>Recursos de capital físico</i> , que incluem a tecnologia usada pela firma, a planta e os equipamentos, a localização geográfica e o acesso a matéria-prima; <i>Recursos de capital humano</i> , que abrangem treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos internos e conhecimentos tácitos dos trabalhadores e gerentes; <i>Recursos de capital organizacional</i> , que incluem a estrutura organizacional, o planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, bem como a relação da firma com o ambiente externo.
Grant (1991)	Seis categorias principais de recursos da firma: <i>financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e organizacionais</i>
Hall (1993)	<i>Recursos intangíveis</i> : direito de propriedade intelectual de patentes, copyright, designs e marcas; segredos de mercado; contratos e licenças; base de dados; informação no domínio público; redes pessoais e organizacionais; conhecimento dos empregados, dos conselheiros, fornecedores e distribuidores; reputação de produtos e da companhia; e cultura organizacional.
Black e Boal (1994)	Recursos como rede de ativos: <i>Recursos simples</i> <i>Recursos sistêmicos</i> : ativos de fluxo disponíveis no mercado, ativos de fluxo não disponíveis no mercado, ativos de estoque disponíveis no mercado e ativos de estoque não disponíveis no mercado.
Miller e Shamsie (1996)	Recursos <i>baseados na propriedade</i> (discretos e sistêmicos) Recursos <i>baseados no conhecimento</i> (discretos e sistêmicos)
Barney (1996)	Acrescentou em sua classificação os <i>recursos financeiros</i> , disponíveis ou acessíveis à firma.
Carmeli (2001)	<i>Recursos tangíveis</i> : ativos físicos que a empresa possui como infra-estrutura, matéria-prima e outros equipamentos. <i>Recursos Intangíveis</i> : estratégia organizacional, controle interno, habilidade para obtenção de recursos financeiros, adequação organizacional, <i>know-how</i> , redes industriais, habilidade para aprender, habilidade para mudanças gerenciais, competência gerencial, reputação organizacionais, reputação dos produtos e serviços, pesquisa e desenvolvimento, base de dados, capital humanos, propriedade intelectual, relacionamento com a comunidade, relacionamento com o governo, marketing e vendas, desenvolvimento de negócios e planejamento, organização, comunicação organizacional e cultura organizacional.
Fleury e Fleury	Os recursos podem ser <i>físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem)</i> ,

Autor	Classificação de Recursos da Firma
(2003)	<i>organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos.</i>
Seppänen (2008)	<p><i>Recursos físicos:</i> Maquinário, localização geográfica, equipamentos físicos e reserva de matéria-prima.</p> <p><i>Recursos financeiros:</i> fundos internos, fundos externos e outros instrumentos de financiamento.</p> <p><i>Recursos organizacionais:</i> processos organizacionais, reputação, cultura, marca, estrutura organizacional e rotinas organizacionais.</p> <p><i>Recursos relacionais:</i> relacionamento com os clientes, relacionamentos internos à firma, relacionamento com os fornecedores, relacionamento com partes externas, relacionamento com concorrentes.</p> <p><i>Recursos humanos:</i> experiências individuais, habilidades pessoais, redes pessoais e nível educacional individual.</p> <p><i>Recursos informacionais:</i> informação do consumidor, informação interna, informação do produto, informação da indústria, informação dos processos e informação dos fornecedores.</p> <p><i>Recursos legais:</i> Acordos, Segredos de Mercado, Marcas, <i>Design</i> registrado, Patentes, <i>Copyrights</i> e Licenças.</p>

Quadro 1 - Classificação dos Recursos Internos

Conforme apresentado no Quadro 1, os principais critérios para categorização dos recursos internos identificados na literatura são: tangibilidade (WERNERFELT, 1984; HALL, 1993; METAIS, 2004); utilização ou função do recurso na organização (PENROSE, 1959; GRANT, 1991; BARNEY, 1997; SEPPÄNEN, 2008); propriedade (COOL, 2000); acessibilidade (DIERICKX e COOL, 1989; BLACK e BOAL, 1994).

Contudo, além dos recursos desenvolvidos internamente pela firma, diversos autores classificam os recursos considerando também aqueles desenvolvidos e acessíveis a partir da relação que a firma estabelece com outras organizações no ambiente externo. O Quadro 2 sintetiza essas classificações identificadas na literatura.

Autor	Classificação de Recursos Acessíveis pela Firma
Teece (1986)	Ativos co-especializados (que poderão ser acessados somente em conjunto)
Nanda (1996)	<p><i>Recursos físicos</i></p> <p><i>Recursos intangíveis:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - conhecimento organizacional (acumulados através do processo de aprendizagem organizacional) - recursos de fronteira (construídos por meio da relação da empresa com o ambiente)
Sanchez, Heene e Thomas (1996)	<p><i>Tangíveis</i> (físicos, como máquinas e prédios) e <i>Intangíveis</i> (não-físicos, como reputação, conhecimento, informação)</p> <p><i>Específicos</i> (possuídos e controlados pela firma) e <i>acessíveis</i> (não são de propriedade da firma, mas podem ser acessados)</p>
Molina-Morales (2001)	<p><i>Recursos da firma</i></p> <p><i>Recursos coletivos</i> (acessíveis por organizações que participam da mesma</p>

Autor	Classificação de Recursos Acessíveis pela Firma
	aglomeração geográfica)
Wilk e Fensterseifer (2003)	<i>Recursos singulares</i> <i>Recursos de acesso restrito</i> <i>Recursos sistêmicos</i>
Metais (2004)	<i>Recursos tangíveis:</i> instalação, maquinário, pessoal, capital financeiro e contábil, patentes, licenças e contratos. <i>Recursos intangíveis:</i> - Organizacionais: Conhecimento organizacional, tecnológico e gerencial, Sistema de Informações e Processos - Marginais ou de fronteira: Clientes (reputação e imagem), fornecedores e redes.

Quadro 2 – Classificação dos Recursos Acessíveis à Firma

Desta forma, os recursos da firma não se limitam àqueles gerados internamente, ou seja, a firma também poderá acessar recursos decorrentes da sua relação com atores externos, tais como fornecedores, compradores ou mesmo concorrentes (DYER e SINGH, 1998; DAS e TENG, 2000; LAVIE, 2006). Nesse sentido, Mesquita, Anand e Brush (2008) argumentam que enquanto a RBV explica que a competitividade vem dos recursos valiosos no nível da firma e nas capacidades de difícil imitação, a Visão Relacional explica que a competitividade não surge apenas da firma, mas as fontes de vantagem podem ser as relações interorganizacionais. A seguir, a Visão Relacional será abordada.

2.1.4 Visão Relacional

De acordo com a Visão Relacional, os recursos estratégicos podem ser expandidos para suas fronteiras da firma e gerados a partir de relações interorganizacionais (DYER e SINGH, 1998). Portanto, a principal contribuição da Visão Relacional é ampliar a unidade de análise da firma, conforme preconizado pela VBR, para a rede de relacionamentos interorganizacionais da firma. Assim, se a firma não possui todos os recursos necessários para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, uma resposta possível é combinar seus recursos com aqueles de organizações externas através de acordos cooperativos (COMBS e KETCHEN, 1999).

Amit e Schoemaker (1993) argumentam que ativos especializados são uma condição necessária para renda e que ativos estratégicos são especializados por natureza. Portanto, as empresas devem fazer alguma coisa especializada ou de maneira única para desenvolver uma vantagem competitiva. Contudo, a firma pode escolher busca de vantagens pela criação de ativos que são especializados na conjunção dos ativos da firma com os ativos de um parceiro na aliança (TEECE, 1986).

Assim, enquanto a VBR foca nos recursos desenvolvidos internamente pela firma e que poderão gerar uma vantagem competitiva, a Visão Relacional argumenta que as idiossincrasias das relações interorganizacionais podem ser fontes de renda relacional e vantagem competitiva.

A renda relacional é definida como um lucro superior gerado conjuntamente na relação que não pode ser gerado por nenhuma firma de maneira isolada e pode ser criado somente através das contribuições idiossincráticas de parceiros específicos da aliança. Desse modo, os relacionamentos interorganizacionais podem gerar vantagem competitiva para as empresas por meio de quatro mecanismos: o investimento em ativos específicos da relação; a troca substancial de conhecimento; a combinação complementar de ativos, recursos e capacidades; e os custos de transação mais baixos do que os custos das relações dos concorrentes (DYER e SINGH, 1998).

Na geração de renda relacional, destaca-se ainda a existência de heterogeneidade e imobilidade imperfeita dos recursos que decorrem da relação interorganizacional. Desse modo, as empresas que não participam da parceria não poderão acessar esses recursos, bem como, os mesmos não poderiam ser desenvolvidos na atuação isolada da empresa no mercado. Contudo, diferentes mecanismos podem facilitar a geração de renda relacional nas relações interfirmas.

Na apropriabilidade das rendas relacionais, um conceito fundamental é o de capacidade absorptiva. Cohen e Levinthal (1990) definem capacidade absorptiva como a capacidade de uma organização em reconhecer o valor de uma informação, assimilá-la e então poder utilizá-la com uma finalidade comercial. Esta capacidade pode estar relacionada à trajetória histórica da firma, ao conhecimento acumulado e aos processos de aprendizagem da firma. A capacidade absorptiva aplicada ao contexto das alianças refere-se à ideia de que a firma tem desenvolvido a habilidade de reconhecer e assimilar conhecimentos valiosos de um parceiro em particular. Esta capacidade pode ser implementada através de um conjunto de processos interorganizacionais, que permite a colaboração das firmas, para sistematicamente identificar conhecimentos valiosos e transferi-los através das fronteiras organizacionais. Na geração de renda relacional, a capacidade absorptiva dos parceiros e os incentivos à transparência, à reciprocidade de investimentos e de redução das “caronas” influenciam a habilidade dos parceiros da aliança de gerar rendas relacionais através das rotinas de conhecimento compartilhadas.

Segundo Dyer e Singh (1998), outra forma que as firmas podem gerar rendas relacionais é a alavancagem de recursos complementares na relação. Os recursos

complementares são recursos distintivos dos parceiros de uma aliança que são coletivamente gerados, superiores à soma daqueles obtidos de cada parceiro. Entretanto, as firmas podem variar na sua habilidade de identificar parceiros potenciais e recursos complementares por três razões primárias: 1) diferenças nas experiências anteriores em parcerias; 2) diferenças na busca interna e na capacidade de avaliação; 3) diferenças na habilidade de adquirir informação sobre parceiros potenciais em diferentes posições nas suas redes sociais e econômicas. Uma vez que a firma identificou um parceiro potencial com os requisitos de complementaridade estratégica, outro desafio é o desenvolvimento de complementaridade organizacional – os mecanismos organizacionais necessários para acessar os benefícios de recursos estratégicos complementares.

Observa-se que a complementaridade dos parceiros considera duas dimensões: a estratégica, que se refere aos objetivos de cada um na relação; e a organizacional, que se trata de um arranjo que possibilite a troca fluxo de conhecimento e apropriação dos recursos gerados na relação entre os parceiros.

A governança também desempenha um papel chave na criação de rendas relacionais, pois influencia os custos de transação bem como a boa vontade dos parceiros para iniciativas de criação de valor. Dyer e Singh (1998) distinguem dois tipos de governança usados nas alianças: 1) acordos regulados por uma terceira parte (ex. contratos legais); 2) acordos sem intervenientes (auto-regulados). Em geral, os mecanismos de auto-regulação são mais efetivos do que mecanismos regulados por uma terceira parte, tanto na minimização dos custos de transação, quanto na maximização de iniciativas de criação de valor (DYER e SINGH, 1998).

Para Kanter (1994), o crescimento das alianças e arranjos colaborativos indica que, algumas vezes, uma parceria de negócios pode ser um ativo-chave para o desempenho da empresa. Esse processo é denominado de vantagem colaborativa, que dependerá de alguns elementos presentes na relação: a excelência individual dos parceiros e os recursos que cada um possui e aporta à relação; a importância dada ao relacionamento; a interdependência e a complementaridade de ativos e recursos; o investimento recíproco no desenvolvimento de ativos; um bom fluxo de informação e comunicação entre as organizações; o estabelecimento de conexões entre os membros das organizações; a formalização do relacionamento e; a integridade dos parceiros, aumentando a confiança na relação.

A Visão Relacional considera que os relacionamentos interorganizacionais são uma opção viável para a criação de vantagem cooperativa através das idiosincrasias, da complementaridade e das combinações de recursos possíveis nessas relações (LORENZONI e LIPPARINI, 1999).

De acordo com Dyer e Singh (1998), assim como proposto pela VBR no nível da firma, alguns mecanismos podem explicar a preservação das rendas relacionais. São eles:

- Ambiguidade causal, que impossibilita a identificação exata da fonte de retornos;
- Deseconomia de tempo, que impede que os recursos sejam rapidamente replicados, pois foram acumulados gradativamente;
- Ativos interorganizacionais conectados que ocorrerão na acumulação incremental existente nos estoques de ativos possuídos pela firma ou por um parceiro da aliança;
- Raridade do parceiro (a criação de rendas relacionais é, frequentemente, dependente da habilidade da firma de encontrar um parceiro com recursos estratégicos complementares e capacidade relacional – boa vontade da firma e habilidade para a parceria);
- Recursos indivisíveis ou socialmente complexos, pois os parceiros podem combinar recursos ou desenvolver conjuntamente capacidade que resultam em recursos idiossincráticos e indivisíveis; e
- Ambiente institucional que pode encorajar ou promover a confiança entre parceiros, facilitando a criação de renda. De maneira ampla, os autores argumentam que a vantagem relacional pode ser estendida para considerar o nível nacional ou vantagem do país.

O crescimento de relacionamentos cooperativos, como alianças estratégicas e redes de empresas, tem aumentado o interesse dos pesquisadores no desenvolvimento de recursos interorganizacionais como fonte de vantagem competitiva. Desse modo, a análise dos recursos extrapola os limites internos da empresa e abrange também suas relações com diferentes atores, bem como o ambiente institucional e a região geográfica em que se insere.

No contexto específico das alianças estratégicas, Eisenhardt e Schoonhoven (1996) relacionam a fatores estratégicos e sociais a formação de alianças, estendendo a perspectiva de recursos para a análise das alianças estratégicas. As alianças estratégicas são, portanto, relacionamentos cooperativos dirigidos pela lógica de recursos estratégicos necessários e oportunidades de recursos sociais.

Segundo Gulati (1998), uma aliança interorganizacional é um arranjo voluntário entre firmas que trocam ou compartilham recursos e estão engajadas no co-desenvolvimento de produtos, serviços ou tecnologias. Eisenhardt e Schoonhoven (1996) argumentam que as

alianças serão formadas mais provavelmente quando ambas as firmas estão em posições estratégicas vulneráveis ou quando elas estão em posições sociais fortes. Quando a empresa está numa posição vulnerável de mercado, a aliança estratégica poderá prover recursos críticos, tanto recursos concretos, como habilidades específicas e recursos financeiros; bem como, recursos mais abstratos como legitimidade e poder de mercado. Portanto, a aliança ocorre quando a firma está numa posição estratégica vulnerável e a recompensa para a cooperação é elevada. Isto porque, as alianças podem melhorar a posição de mercado das empresas por meio dos recursos de outras firmas que possibilitam o compartilhamento dos custos e riscos, da legitimidade obtida pela aliança e pelo poder de mercado nos canais de distribuição e no poder de barganha com os fornecedores.

Outro aspecto que impulsiona a formação das alianças é a posição social das empresas. Destaca-se, então, um aspecto irônico nesse processo: a firma precisa ter recursos para obter recursos. A formação de aliança é mais provável quando as firmas têm uma forte posição social e os recursos necessários para conhecer, atrair e engajar os parceiros na relação (EISENHARDT e SCHOONHOVEN, 1996).

Da mesma forma, Das e Teng (2000) desenvolveram uma teoria da aliança estratégica baseada nos recursos, na qual consideram a intenção dos parceiros em obter acesso aos recursos de outras organizações mais do que aplicar seus próprios recursos. A motivação baseada nos recursos enfatiza a maximização de valor da firma através das relações de parcerias e da utilização de recursos valiosos.

Wilk e Fensterseifer (2003) complementam que as alianças interfirmas podem ser concebidas como estratégias de combinação e acesso a recursos, permitindo a redução de tempo e investimentos para a formação do portfólio de recursos necessários para adquirir e sustentar uma vantagem competitiva. Os resultados dos autores indicam que no processo de internacionalização as alianças possibilitam o acesso a recursos e aumentam a competitividade internacional da empresa.

Lavie (2006) utiliza a Visão Relacional para analisar a aplicabilidade dos pressupostos da VBR no ambiente das redes. Um conceito central nessa análise é a noção de recursos de rede, introduzida por Gulati (1999). Os recursos de rede são recursos externos incorporados na rede de firmas da aliança que resulta em oportunidades estratégicas e afeta o comportamento e a geração de valor da firma (GULATI, 1999).

De maneira semelhante, observa-se nos *clusters* a existência de uma rede de relações formais e informais entre as diferentes organizações pertencentes à aglomeração. Essas

relações poderão gerar recursos especializados e de acesso limitado àquele grupo de organizações inseridas no *cluster*.

Segundo o modelo proposto por Lavie (2006), quando uma aliança é formada, cada membro participante incorpora um subconjunto de recursos para a aliança com a expectativa de gerar benefícios comuns, a partir dos recursos compartilhados entre as firmas participantes. Portanto, cada firma possui um subconjunto de recursos compartilhados e um subconjunto de recursos não-compartilhados, que juntos, formam o conjunto completo de recursos. A obtenção de vantagem competitiva nesse modelo considera quatro elementos para diferentes tipos de renda: 1) renda interna; 2) renda relacional apropriada; 3) renda de extravasamento interno; e 4) renda de extravasamento externo. Embora a VBR focalize nas rendas internas, no ambientes das relações interorganizacionais é necessário incorporar as rendas geradas através dos recursos interorganizacionais complementares. Assim, fatores específicos da firma, dos parceiros e da relação desempenham um papel determinante no tipo e na magnitude da renda extraída dos recursos internos e dos recursos de rede.

Neste contexto, a capacidade das firmas interconectadas de obterem e sustentarem uma vantagem competitiva dependerá menos das condições tradicionais da VBR e mais das suas capacidades relacionais, isto é, da suas capacidades de formar e manter relacionamentos interativos valiosos com os parceiros da aliança (LAVIE, 2006). O Quadro 3 apresenta uma comparação entre a VBR e a Visão Relacional.

Dimensões	Visão Baseada em Recursos	Visão Relacional
Unidade de Análise	Firma	Alianças diádicas ou redes de empresas
Fonte primária de lucro superior	Recursos físicos escassos (terra, matéria-prima) Recursos humanos/know-how (talento gerencial) Recursos tecnológicos (processos tecnológicos) Recursos financeiros Recursos intangíveis (reputação)	Rotinas de compartilhamento de recursos inter-firmas Complementaridade dos recursos Efetividade da Governança
Mecanismos de preservação das rendas	Barreiras de imitação no nível da firma: <ul style="list-style-type: none"> • Escassez de recurso • Ambigüidade causal • Desconomia de tempo • Ativos de estoque interconectados 	Barreiras de imitação no nível da rede de firmas e relações diádicas: <ul style="list-style-type: none"> • Ambigüidade causal • Desconomia de tempo • Ativos interorganizacionais de estoque interconectados • Raridade do parceiro • Indivisibilidade do recurso • Ambiente institucional
Propriedade/controla da geração de rendas pelos processos/recursos	Firma Individual	Coletiva (com parceiros de mercado)

Quadro 3 - Comparação entre a VBR e a Visão Relacional

Fonte: Adaptado de Dyer e Singh (1998) e Lavie (2006).

De acordo com Lavie (2006), a Visão Relacional complementa a VBR, por argumentar que os recursos críticos podem abranger as fronteiras da firma, gerando rendas relacionais, que são decorrentes da ação conjunta com parceiros de uma aliança diádica ou rede de empresas. A renda relacional deriva de ativos específicos que a firma dedica à aliança e da complementaridade entre seus recursos e os recursos de seus parceiros. A renda relacional enfatiza os benefícios comuns que as empresas não podem gerar independentemente. A vantagem competitiva da firma pode ser entendida com uma função de combinação de valor e raridade de todos os recursos da firma e das interações desses recursos (LAVIE, 2006).

Esta tese apoia-se na VBR e na Visão Relacional, aplicando-as ao contexto das aglomerações geográficas de empresas, um tema ainda pouco desenvolvido na literatura (MOLINA-MORALES, 2001, WILK e FENSTERSEIFER, 2003; HÉRVAS-OLIVIER e ALBORS-GARRIGÓS, 2007). Assim, apresenta-se, na próxima seção, uma revisão da literatura sobre *clusters*.

2.2 CLUSTERS

Os distritos industriais marshallianos, vinculados a uma perspectiva econômica, representam a principal referência histórica para a maioria das pesquisas sobre aglomerações. Contudo, diversas abordagens sobre o tema surgiram ao longo do Século XX e neste início do Século XXI, pois o fenômeno das aglomerações geográficas de empresas tornou-se um importante tema de debate em diversas áreas do conhecimento, tais como a economia, a geografia e a administração.

Os estudos sobre as aglomerações de empresas em determinadas áreas geográficas tem como referência histórica o trabalho de Marshall (1890) sobre os distritos industriais ingleses, denominados posteriormente de distritos marshallianos. Segundo Marshall (1890), essas aglomerações geram externalidades positivas, decorrentes da presença de três fatores: concentração de empresas especializadas em diferentes etapas do processo produtivo de uma determinada área, acesso facilitado aos recursos produtivos e disponibilidade constante de mão-de-obra especializada.

De maneira semelhante, Visser e De Langen (2006) argumentam que a formação de aglomerações geográficas envolve diversos fatores direcionadores da concentração de empresas. O primeiro fator refere-se à facilidade de acesso e infra-estrutura. O segundo trata

da existência de externalidades positivas. A terceira razão é a proximidade de empresas líderes. Por fim, destaca-se também a cooperação interorganizacional que poderá ocorrer mais facilmente em algumas regiões, reduzindo o custo de desenvolvimento de inovação e tornando o processo mais eficiente.

As definições e as abordagens teóricas para as aglomerações são diversas. Dentre estas diferentes denominações, *cluster* é, possivelmente, a denominação mais difundida na literatura (ROSENFELD, 1997; PORTER, 1998; SCHMITZ, 1999; GIULIANI, 2005).

Segundo Porter (1998, p. 211), “um *cluster* refere-se a um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. Para Rosenfeld (1997), o *cluster* é uma concentração geograficamente delimitada por negócios interdependentes com canais ativos de transações de negócio, diálogo e comunicação e que coletivamente compartilham oportunidades e ameaças comuns.

Diante da diversidade de definições para economias localizadas, Giuliani (2005, p. 272) define *cluster* como “aglomerações geográficas de firmas operando na mesma indústria”, contudo, ressalta a existência de diferentes definições que consideram as ligações sociais, a aprendizagem coletiva e a geração de inovações como características essenciais para a existência de *cluster*.

Outras denominações para as aglomerações são utilizadas por diversos autores, dentre as quais se destaca “distritos industriais neo-marshallianos”, que considera as relações culturais e sociais interfirmas nas aglomerações (BECATTINI, 1991) e “sistemas produtivos locais” (SPLs) e “arranjos produtivos locais” (APLs), que pressupõem a existência de mecanismos de governança e aprendizagem para o desenvolvimento de inovações (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Os APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto de atividades econômicas e que apresentam vínculos ainda que incipientes. Já os SPLs referem-se aos aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem. Esses aglomerados incluem não apenas empresas, mas também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Da mesma forma, a abordagem de “sistemas locais de inovação ou de produção” privilegia a investigação das relações entre conjuntos de empresas e destes com outros atores;

dos fluxos de conhecimento, em particular na dimensão tácita; das bases do processo de aprendizado; da importância da proximidade geográfica e da identidade histórica, institucional, social, cultural como fontes de diversidade e vantagens competitivas.

Nessa abordagem, muito difundida na literatura brasileira sobre aglomerações, nota-se que a principal preocupação dos autores é evidenciar a necessidade de vínculos cooperativos e de mecanismos de governança para ampliar a capacidade de inovação e da competitividade das empresas.

Schmitz (2005) também apresenta uma categorização de quatro correntes de trabalhos sobre as aglomerações e competitividade: nova geografia econômica, literatura sobre inovação, economia de negócios ou de aglomerações e ciência regional.

A nova geografia econômica surge em meados da década de 80, na busca de forma de modelagens dos retornos crescentes. Assim, Krugman (1995), particularmente nos trabalhos sobre comércio e geografia, colocou o conceito de retornos crescentes na agenda da economia ortodoxa. As evidências econométricas reforçam essa questão ao apontarem que as atividades inovadoras tendem a se aglomerar em decorrência dos *spillovers*⁴ de conhecimento (AUDRETSCH e FELDMAN, 2003).

A abordagem da economia de negócios ou das aglomerações aponta a importância das externalidades marshalianas no desenvolvimento do *cluster* e no estímulo à inovação através de *spillovers* de conhecimento localizado. Essa abordagem busca o entendimento dos fenômenos competitivos que permeiam as aglomerações industriais (PORTER, 1998). As relações interorganizacionais intra-*cluster* podem se refletir em maior competitividade para essas empresas, na medida em que ocorre uma redução nos custos de transação e, por sua vez, nos custos dos produtos finais (WILLIAMSON, 1985). Sendo assim, a vantagem competitiva das aglomerações na economia global é derivada de fatores que sustentam o dinamismo das relações paradoxais de cooperação e competição entre empresas do *cluster* (PORTER, 1998).

Dentro da corrente da ciência regional ou desenvolvimento regional, Becattini (1991) argumenta que para o desenvolvimento de um distrito industrial é necessária uma população de pequenas empresas e de pessoas que compartilham uma cultura e valores sociais adequados ao processo de industrialização. Dessa forma, a visão contemporânea dos distritos neo-marshalianos, consiste na ideia de “uma espécie de congruência entre os requisitos de um tipo específico de organização do processo produtivo e as características sociais e culturais de um grupo de pessoas, que se desenvolve ao longo do tempo” (BECATTINI, 1991, p. 84).

⁴*Spillover* pode ser traduzido como transbordamento ou extravasamento.

Os distritos industriais, segundo Becattini (1991), são caracterizados por uma combinação peculiar de competição e cooperação entre empresas de um distrito e que reduz os custos de utilização do mercado local, estimulando o desenvolvimento de inovações por meio de uma “atmosfera industrial” no distrito e da mobilidade horizontal e vertical da força de trabalho.

Em suma, o “distrito industrial pode ser definido com uma unidade de larga produção, cuja coordenação e o controle do funcionamento das diferentes fases do processo produtivo e de comercialização não desempenham um papel nos mecanismos hierárquicos” (BECATTINI, 1991, p. 85), o que possibilita que as empresas tenham uma maior flexibilidade. Por isso, a concentração de pequenas empresas pode alcançar níveis de eficiência na produção de produtos de demanda variáveis e diferenciada, superiores às grandes empresas que produzem produtos similares. Nesse mesmo sentido, Schmitz (1999) apresenta a existência de eficiência coletiva no *cluster*, definida como “a vantagem competitiva derivada de externalidades econômicas locais e da ação conjunta” (SCHMITZ, 1999, p. 466).

Assim, as vantagens da dinâmica das aglomerações surgem quando os atores se responsabilizam por ações conjuntas e investimentos com vistas à geração de ganhos coletivos. Os atores do *cluster* envolvidos nessas ações devem ser capazes de identificar as necessidades de cooperação, coordenar os empreendimentos cooperativos e buscar uma solução para os problemas decorrentes das ações, tais como o oportunismo e os caronas (NADVI e SCHMITZ, 1999). Os ‘caronas’ podem ter um efeito negativo no *cluster*, pois não investem em ações conjuntas, mas beneficiam-se dos ganhos coletivos decorrentes da inserção na aglomeração.

Nesta tese define-se “*cluster*” como um aglomerado de empresas e instituições relacionadas a um mesmo setor industrial em uma determinada área geográfica, que estabelecem relações de cooperação e competição. Assim, o *cluster* pode ser analisado como uma nova entidade caracterizada pelas relações dinâmicas de organizações que compartilham o mesmo território.

Verifica-se que em um *cluster* ocorrem diferentes ações entre seus membros. As ações interorganizacionais, realizadas entre empresas, entre empresa e instituições de ensino e pesquisa ou entre instituições de ensino e pesquisa serão chamadas de ações conjuntas e as ações dos atores dos *clusters*, que são revertidos em benefício dos próprios *clusters*, serão chamadas de ações coletivas (FENSTERSEIFER, 2009).

Segundo Maskell (2001), os *clusters* compreendem duas dimensões: uma horizontal e outra vertical. A dimensão horizontal é composta por organizações que executam atividades similares, o que possibilita a troca de informações. A dimensão vertical é composta por organizações que executam atividades diferentes, mas complementares, potencializando cooperações.

As duas dimensões coexistem nos *clusters*, mas geralmente existe uma prevalência de uma ou outra, o que influencia as relações existentes. Em um *cluster* predominantemente horizontal as vantagens da participação decorrem principalmente da troca de informações. Já em um *cluster* predominantemente vertical são as ações conjuntas formais que constituem potenciais diferenciais competitivos. Assim, ações coletivas, para todo o *cluster*, são fortalecidas nos *clusters* horizontais, enquanto ações conjuntas, entre os membros, são fortalecidas nos *clusters* verticais (VILELA, 2010).

Essa dinâmica das relações existentes em *cluster* possibilitará a geração de recursos compartilhados pela empresas localizadas na mesma aglomeração geográfica (MOLINA-MORALES, 2001; WILK e FENSTERSEIFER, 2003). Na próxima subseção apresenta-se uma análise do desenvolvimento de recursos em *clusters*.

2.2.1 Recursos em *Clusters*

De acordo com Becattini (1991), um aglomerado geográfico é um agente coletivo e que, para obter sucesso, depende da construção de uma forte rede de relacionamentos com o mercado final e do desenvolvimento de uma imagem da aglomeração, independente da imagem particular das empresas que formam o *cluster*. Trata-se de um novo agente econômico, que resulta da sinergia entre empresas e instituições presentes na região.

O ambiente gerado no *cluster* poderá influenciar o desempenho e, portanto, a competitividade das organizações de diversas formas (MASKEL, 2001; MOLINA-MORALES, 2001; WILK e FENSTERSEIFER, 2003; CLAVET, 2005; MENDEZ e MERCIER, 2006; WILK, 2006; BELSO-MARTINEZ, 2006). Na perspectiva dos recursos e da Visão Relacional da firma, a dinâmica das relações interorganizacionais existentes no *cluster* poderá gerar recursos compartilhados, que não podem ser replicados pelos concorrentes ou por empresas externas ao *cluster*. Estes recursos também deverão ser considerados no desenvolvimento da estratégia da empresa.

Para Molina-Morales (2001), os recursos compartilhados decorrentes do *cluster* proporcionam oportunidades de mercado que não são acessíveis às empresas externas.

Mendez e Merciez (2006) ressaltam o papel do processo de formação histórica e o sistema de governança dos atores na geração de recursos-chave vinculados a um território.

A existência de relacionamentos cooperativos entre os diferentes tipos de organizações inseridas no *cluster* poderá gerar uma renda relacional. Segundo Dyer e Singh (1998), as rendas relacionais são geradas nas relações de trocas e não podem existir na atuação isolada de uma firma, ou seja, só poderão ser criadas através das contribuições idiossincráticas dos participantes de uma relação de cooperação. Os autores argumentam que as rendas relacionais são possíveis quando os parceiros combinam, trocam ou investem em ativos idiossincráticos, em conhecimentos ou recursos e capacidades, que permitam a realização de rendas através da combinação sinérgica de ativos. Desta forma, as relações interorganizacionais existentes no *cluster* poderão ser fontes de geração de renda.

Argumenta-se, assim, que a inserção no *cluster* possibilita o acesso a recursos que influenciarão positivamente a geração de vantagem competitiva para as empresas. Isto porque os recursos do *cluster* decorrem da existência de *spillovers* no ambiente do *cluster*, denominados por Marshall (1890) de “atmosfera industrial”, que podem funcionar como mecanismos de transferência, acesso ou aquisição de recursos. Além disso, a proximidade física pode produzir *spillovers* de conhecimentos, inovações, tecnologia e outros elementos que venham beneficiar as demais empresas. Essa condição também estimula o desenvolvimento de acordos cooperativos para o acesso aos recursos necessários às empresas. Por outro lado, podem ocorrer *spillovers* negativos, que afetam a imagem do *cluster* e influenciam de maneira negativa o desempenho das empresas.

Fensterseifer e Wilk (2005) apontam a existência de três categorias de recursos em *clusters* decorrentes de mecanismos de *spillovers*, que poderão impactar de maneira heterogênea o desempenho das firmas – recursos sistêmicos, de acesso restrito e singulares.

Os recursos singulares pertencem às firmas individuais e são sustentados estrategicamente pela dependência da trajetória, assimetrias de conhecimentos, ambiguidade causal ou mesmo pela complexidade social dos recursos. Os recursos singulares possibilitam desempenhos heterogêneos entre as firmas inseridas no mesmo *cluster*, conforme os pressupostos da VBR.

Os recursos sistêmicos são aqueles que não pertencem às firmas individuais e impactam o desempenho de todas as empresas pertencentes ao *cluster*. São recursos decorrentes das relações dinâmicas do *cluster* para os quais não há concorrência entre as empresas, pois podem ser compartilhados da mesma maneira por todas. A formação desses recursos ocorre por vários processos complexos e interligados, marcados pela dependência da

trajetória do *cluster*. Relacionam-se, assim, à diferença competitiva entre *clusters* de firmas ou entre firmas pertencentes e não-pertencentes à aglomeração.

Os recursos de acesso restrito não pertencem exclusivamente a nenhuma empresa, mas podem ser acessados de forma privilegiada somente por um grupo distinto de empresas do *cluster*. Enquanto os recursos sistêmicos beneficiam todas as empresas do *cluster*, os recursos de acesso restrito beneficiam apenas aquelas que adotam uma determinada conduta no ambiente em que participam. Esse acesso restrito ocorre por múltiplos fatores, entre os quais: a iniciativa da empresa em acessá-los; o seu portfólio de recursos; a sua participação na formação do aglomerado; a base de conhecimento; a capacidade absorptiva da empresa e os seus relacionamentos interorganizacionais. São estes recursos que induzem a formação de grupos estratégicos de firmas no *cluster* com desempenho superior na indústria (FENSTERSEIFER e WILK, 2005). A relação entre essas três categorias de recursos está representada na Figura 3.

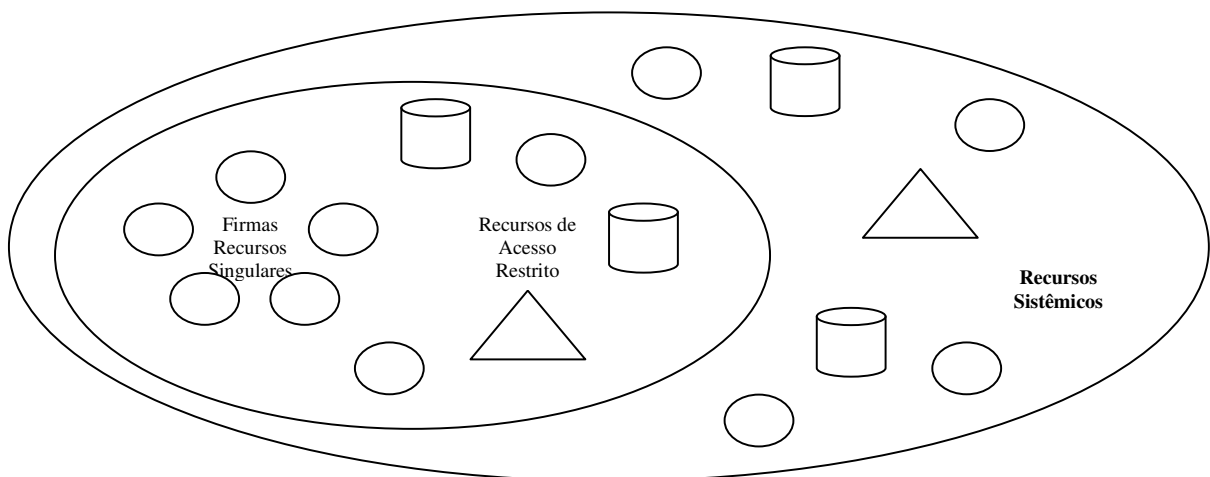


Figura 3– Categorias de Recursos em *cluster*
 Fonte: Adaptado de Fensterseifer e Wilk (2005)

De modo, a inserção no *cluster* possibilita o acesso a essas categorias de recursos, que influenciarão positivamente a geração de vantagem competitiva sustentável. Isto porque os recursos no *cluster* são resultado de um processo social complexo, marcado pela trajetória histórica das organizações presentes. Entretanto, as categorias de recursos do *cluster* – sistêmicos, de acesso restrito e singulares – exercem diferentes níveis de influência na geração de uma vantagem competitiva sustentável da empresa.

Os recursos sistêmicos podem ser compartilhados da mesma maneira por todas as empresas pertencentes ao *cluster*. Relacionam-se à diferença competitiva entre *clusters* de firmas ou entre firmas pertencentes e não-pertencentes às aglomerações. Assim, estes recursos

podem constituir uma vantagem em relação às empresas externas ao *cluster*, mas dificilmente possuiriam características estratégicas para a geração de uma vantagem competitiva sustentável.

As diferenças na apropriação dos recursos do *cluster* pelas empresas poderão exercer um impacto nos níveis de desempenho das mesmas. Destacam-se os diferentes níveis de capacidade absorptiva das firmas ou ainda à existência de grupos ou redes de empresas que desenvolvem recursos exclusivos aos membros do grupo..

Na geração de rendas relacionais, a capacidade absorptiva pode ser implementada através de um conjunto de processos interorganizacionais que permitem a colaboração das firmas para sistematicamente identificar conhecimentos valiosos e transferir através das fronteiras organizacionais (DYER e SINGH, 1998). Assim, nem todas as empresas absorvem de maneira homogênea os recursos disponíveis no *cluster*, ou seja, algumas firmas não terão a mesma capacidade para incorporá-los a sua estratégia de atuação.

Segundo Barney (1996), para que a empresa explore e se aproprie dos recursos com potencial de geração de valor é necessário que exista um alinhamento entre as características dos recursos e sua estrutura organizacional. Por isso, mesmo entre empresas inseridas no mesmo *cluster* é possível identificar uma heterogeneidade na absorção e na combinação dos recursos e, por consequência, diferenças no desempenho competitivo dessas organizações. De acordo com Tallman *et al.* (2004), essas assimetrias resultam da arquitetura organizacional específica das empresas do *cluster*, que por meio de mecanismos de isolamento (REED e DEFILLIPPI, 1990), permitem que empresas no mesmo *cluster* apresentem diferentes níveis de desempenho sustentável.

Os recursos singulares são sustentados estrategicamente por mecanismos de isolamento tais como dependência da trajetória, assimetrias de conhecimentos, ambiguidade causal ou mesmo pela complexidade social dos recursos (BARNEY, 1991). Assim argumenta-se que a geração de vantagem competitiva das empresas em *cluster* decorre da combinação de recursos singulares e compartilhados. Da mesma forma, esses recursos e a combinação dos mesmos também poderão ter impacto no processo de internacionalização das empresas e suas estratégias de atuação, conforme será discutido na próxima seção.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A internacionalização pode ser definida como um processo no qual a empresa comercializa seus produtos ou serviços fora da esfera do seu mercado local, ou mercado de

origem. Os benefícios básicos da internacionalização são: ampliação de mercado, maior retorno sobre o investimento, economia de escala, escopo e aprendizado e vantagem competitiva sobre o local, como baixo custo de mão-de-obra (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Quando uma empresa decide se internacionalizar seguirá um padrão de atividades denominado estratégia de desenvolvimento internacional da empresa⁵. Logo, a análise desse processo deverá considerar múltiplas dimensões. De acordo com Ruzzier, Antoncic e Hisrich (2007), o processo tem cinco dimensões: mercado, modo, produto, tempo e desempenho. Dib e Carneiro (2006) reforçam a importância da análise de diferentes dimensões no processo de internacionalização, contudo, apresentam cinco questões-chave, representadas na Figura 4: (i) por quê?; (ii) o quê?; (iii) quando?; (iv) onde?; e (v) como?

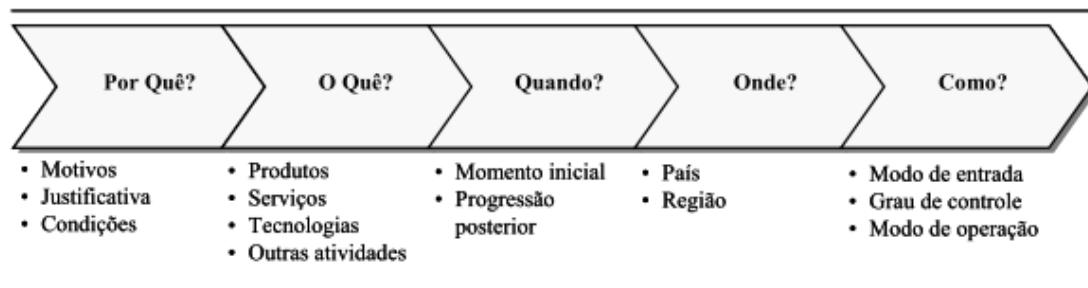


Figura 4 – Questões Básicas do Processo de Internacionalização

Fonte: Dib e Carneiro (2006, p.4)

Conforme pode se observar na Figura 4, esse processo tem início na motivação da empresa para desenvolver atividades em mercados internacionais. Czinkota *et al.* (1996) argumentam que as motivações podem ser próativas, decorrentes de mudanças estratégicas iniciadas na própria empresa, ou reativas, quando resultam na resposta e na adaptação da empresa às mudanças impostas pelo ambiente externo. Os fatores motivadores próativos podem ser: obtenção de vantagens lucrativas, oferta de produtos exclusivos, benefícios fiscais e economias de escala. Como fatores reativos, os autores apontam: pressões competitivas, ociosidade da capacidade produtiva, queda nas vendas domésticas e saturação do mercado doméstico.

Nesse sentido, a motivação da empresa para ingressar em novos mercados pode estar associada a diversos fatores, que extrapolam o ambiente interno da firma. Segundo Leonidou (1995), os estímulos à internacionalização podem ser classificados como internos e externos.

⁵ Cabe ressaltar que esse processo pode não se aplicar ao fenômeno das born globals, ou seja, empresas que são constituídas com vistas à internacionalização, ou que atuam internacionalmente logo nos primeiros anos de sua criação.

Os estímulos internos estão relacionados às características individuais e organizacionais, enquanto os externos se referem às características do ambiente em que a empresa realiza suas atividades, ou seja, no mercado doméstico ou internacional. Os estímulos internos identificados no levantamento do autor foram: capacidade produtiva ociosa, potencial para aumento do lucro, produção de bem com qualidades únicas, potencial de crescimento, necessidade de reduzir a dependência e o risco em relação ao mercado doméstico. Os principais estímulos externos apontados foram: recebimento de demandas eventuais do mercado internacional, saturação do mercado doméstico, intensificação da competição no mercado doméstico, oportunidades de expansão e crescimento no mercado internacional e incentivos de agentes ou organizações externas.

Nesta tese, propõe-se que as principais motivações para ingresso no mercado internacional são: expansão de vendas; crescimento da margem de lucro; pressão de concorrentes externos no mercado interno; capacidade produtiva ociosa ou subutilizada; queda das vendas no mercado doméstico e saturação do mercado doméstico; redução do nível de dependência e do risco em relação ao mercado interno; demanda eventual em feiras e missões internacionais; e programas e políticas de incentivo à internacionalização.

De acordo com Honório e Rodrigues (2006), o desenvolvimento da estratégia de internacionalização se concretiza com a escolha do modo de ingresso no mercado estrangeiro, o qual varia em função do nível de comprometimento de recursos e da complexidade inerentes às operações internacionais. As modalidades de ingresso no mercado internacional compreendem, desde as exportações ocasionais, até o estabelecimento de subsidiárias de produção, ou mesmo, de formas alternativas, como o licenciamento, as franquias, as *joint-ventures* e as alianças estratégicas (CZINKOTA *et al.*, 1996; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

A exportação é a forma que envolve menor risco e baixo volume de investimentos. Pode ser realizada de maneira indireta, utilizando os serviços de uma *trading company* ou uma empresa de gerenciamento de exportação, ou de forma direta, quando a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação para venda de produtos no exterior (PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2009). Barbosa (2004) acrescenta, ainda, a exportação cooperativa, que ocorre quando uma empresa exportadora utiliza a rede de canais de distribuição de outra empresa local para vender seus produtos. Embora a exportação seja uma forma de internacionalização relativamente simples, pode representar uma alternativa interessante para a empresa adquirir experiência e conhecimento no mercado internacional. Na visão de Deresky (2000), pequenas e médias empresas raramente irão utilizar outro modo

de ingresso, enquanto para empresas de grande porte, a exportação é um primeiro passo para expansão internacional e avaliação do mercado-alvo.

As empresas podem utilizar acordos de licenciamento para fabricação de bens e produtos, para utilização da marca, para distribuição, para patentes e segredos comerciais, para tecnologia, para processos produtivos, etc. Um acordo de licenciamento permite a uma empresa estrangeira adquirir o direito de fabricar e vender seus produtos dentro do país anfitrião ou em um grupo de países (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008). A franquia é outra opção de internacionalização semelhante aos acordos de licenciamento. Trata-se de um empreendimento no qual o franqueador fornece a marca, o sistema de gestão, as competências e os serviços, enquanto o franqueado fornece o capital e se compromete com a gestão do empreendimento (PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2009). Esses modos de ingresso possibilitam à empresa o acesso a novos mercados com baixo custo, contudo, os retornos potenciais também são baixos, pois devem ser compartilhados entre o conessor da licença e o licenciado.

A formação de alianças estratégicas e de *joint-ventures* são alternativas para o ingresso no mercado externo baseadas no relacionamento cooperativo entre duas ou mais empresas. De acordo com Lorange e Ross (1996), as alianças estratégicas podem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem de forma independente. As alianças estratégicas caracterizam-se como um tipo de relacionamento cooperativo, no qual duas ou mais empresas estabelecem um acordo em busca de objetivos complementares, visando um desempenho superior. As alianças podem possibilitar que as empresas compartilhem os riscos e os recursos necessários para penetrar nos mercados internacionais, além de facilitar o desenvolvimento de novas competências que contribuem para a futura competitividade estratégica da empresa (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

A *joint-venture* ocorre quando duas ou mais empresas criam uma nova organização legal para atuar em um determinado mercado. No processo de internacionalização, duas empresas, geralmente uma estrangeira e uma nacional, concordam em estabelecer papéis e dividir recursos, no intuito de estabelecer uma nova empresa no mercado-alvo. Sendo assim, quando comparadas à implantação de subsidiárias e filiais, as *joint-ventures* representam investimentos e riscos menores (BARBOSA, 2004).

Por fim, as empresas podem optar por um investimento direto no exterior. Esse modo de ingresso pode ocorrer por meio de fusões ou aquisições de empresas no mercado-alvo, ou, ainda, por meio da implantação de uma nova planta. A fusão ocorre quando um conjunto de

empresas decide pela organização de uma nova entidade, muitas vezes sob uma nova administração e denominação, constituída de acordo com a proporção dos bens patrimoniais fundidos. A fusão tem como benefício o compartilhamento dos elevados investimentos em tecnologia, a redução de pessoal administrativo e a habilitação para ingresso em novos mercados (PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2009).

A aquisição é uma opção rápida de ingresso no mercado internacional, por meio da compra de uma empresa já estabelecida. Contudo, para que a aquisição ocorra, a empresa necessita investir um capital elevado no processo de compra. A opção traz uma série de vantagens tais como: o acesso rápido ao mercado local, a possibilidade de acesso a marcas já estabelecidas, aos canais de distribuição e às tecnologias. Por outro lado, pode apresentar desvantagens em relação a outras formas de entrada, como problemas de comunicação e conflitos culturais resultantes da necessidade de integração entre a empresa compradora e a adquirida (BARBOSA, 2004).

O estabelecimento de uma nova subsidiária integral é um processo geralmente complexo e potencialmente dispendioso, contudo, possibilita o controle total da empresa e um maior potencial para a obtenção de retornos acima da média. Por outro lado, os riscos são igualmente elevados em decorrência dos custos de se estabelecer uma nova operação comercial no país e a necessidade de absorver conhecimento e expertise sobre o mercado (HITT, IRELEAND e HOSKISSON, 2008). O Quadro 4 sintetiza as características principais dos diferentes modos de ingresso identificados na literatura.

Modo de Ingresso	Características Principais
Exportação	Baixo investimento e risco, facilidade de ingresso e saída do mercado, elevados custos logísticos, pouco controle da operação.
Licenciamento e franquia	Baixo investimento e risco, possibilidade de expansão rápida, necessidade de controle de qualidade na operação, baixos retornos potenciais.
Aliança Estratégica e <i>Joint Ventures</i>	Compartilhamento de custos, recursos e riscos, necessidade de adequação estratégica e complementaridade entre os parceiros.
Fusões e Aquisições	Acesso rápido a novos mercados, custo elevado, negociações complexas, adaptação com as mudanças nas operações locais.
Nova Subsidiária	Processo complexo e de alto risco, custo elevado, controle máximo, retornos potenciais acima da média.

Quadro 4 – Modos de Ingresso no Mercado Externo

Fonte: Adaptação de Hitt, Ireleand e Hoskisson (2008, p. 223) e Deresky (2000, p. 242)

Segundo Garrido (2007), os modos de entrada podem ser agrupados em duas categorias, em função do comprometimento, do grau de controle sobre as atividades de

marketing internacional, da propriedade e dos riscos sobre o empreendimento. Estas categorias foram denominadas: “modos de baixa complexidade” e “modos de alta complexidade”. Os modos de baixa complexidade comprometem um volume menor de recursos, expondo a organização a menores riscos. Nesta categoria se enquadram as exportações diretas e indiretas. Já nos modos de alta complexidade ocorre um maior envolvimento da organização e apresenta um maior nível de comprometimento de recursos, de riscos e de controle. Nesta última categoria estão os acordos contratuais e o investimento direto no exterior.

Já para os pesquisadores VBR o processo de internacionalização é entendido como a implementação de uma estratégia para diversificação de suas operações para além das fronteiras do mercado de origem (BARNEY, 1996; PENG, 2001). A diversificação internacional é “uma estratégia por meio da qual as empresas ampliam a venda de suas mercadorias ou serviços através das fronteiras territoriais de regiões globais e países para diferentes localidades geográficas ou mercados” (HITT, IRELEAND e HOSKISSON, 2008, p. 228).

Assim, as firmas podem organizar seus negócios internacionais de diversas formas, conforme o nível de integração das atividades no mercado internacional. As opções internacionais da firma podem ser agrupadas em três categorias, de acordo com o tipo de governança que se estabelece com o mercado internacional. A primeira opção refere-se a exportações, na qual a governança se dá pelo mercado. O segundo grupo refere-se a acordos de licenciamento, franquias, alianças cooperativas e *joint-ventures*, no qual a governança é intermediária. Por fim, a terceira opção seria de uma governança hierarquizada, por meio de fusões e aquisições (BARNEY, 1996).

A escolha do modo de ingresso da empresa no mercado internacional poderá considerar as características da empresa, como porte; as características do setor, como nível de internacionalização; e os objetivos da empresa na internacionalização. A seguir, apresenta-se uma revisão das principais teorias sobre internacionalização.

2.3.1 Abordagens Teóricas da Internacionalização

Diversas teorias foram desenvolvidas para explicar o processo de internacionalização das empresas, principalmente a partir da década 70. Estas teorias podem ser agrupadas em duas abordagens principais (ANDERSSON, 2000; CHETTY e WILSON, 2003; DIB e

CARNEIRO, 2006): a abordagem comportamental, representada principalmente pela Escola de Uppsala, e a abordagem econômica, representada pela Teoria Eclética.

Na abordagem comportamental da internacionalização, o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir. Por outro lado, na abordagem com base em critérios econômicos, prevaleceriam soluções racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, que seriam orientadas para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos (DIB e CARNEIRO, 2006). Essas abordagens teóricas serão apresentadas a seguir.

2.3.1.1 Abordagem Comportamental

A abordagem comportamental, disseminada principalmente pela Escola de Uppsala, considera a internacionalização um processo gradual, apontando como principais barreiras à internacionalização a falta de conhecimento sobre os mercados externos e a distância psíquica. Assim, as empresas internacionalizam-se de forma gradual, pois o conhecimento é construído de maneira incremental (JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990). A escolha de modos de operação se inicia com um baixo envolvimento, geralmente representado por exportação direta, para aquisição de conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofunda a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro (HILAL e HEMAIS, 2003).

Segundo Johanson e Vahlne (1977), um elemento importante na redução do risco na internacionalização é decorrente da distância psíquica entre o país de origem e o país destino. A distância psíquica pode ser definida como a soma dos fatores que afetam o fluxo de informação, tais como diferenças no idioma, nível educacional, práticas nos negócios, cultura e desenvolvimento industrial.

Do mesmo modo, a seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psiquicamente distantes, à medida que a firma ganha experiência de operações estrangeiras. Para Johanson e Vahlne (1977), a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância. Supõe-se assim que as firmas têm melhor conhecimento de seus ambientes mais imediatos. Por este motivo, elas procuram alternativas em que possam se sentir o menos estrangeiras possível.

O pressuposto do modelo comportamental é que a aquisição, integração e uso gradual do conhecimento acerca das operações e dos mercados internacionais conduzam a um comprometimento crescente nas operações em mercados internacionais. Esse conhecimento acumulado direciona o processo de internacionalização. Quanto maior o tempo de atuação em mercados internacionais, maior o conhecimento acumulado. Esse maior conhecimento acumulado implica um maior nível de competências em operações internacionais e, portanto, a opção por formas de entrada em novos mercados que impliquem maior comprometimento de recursos. Empresas que acumularam experiência em negócios internacionais estão mais preparadas para adotar estratégias de internacionalização mais sofisticadas e intensivas em conhecimento do que firmas que não possuem essa experiência (GALLINA *et al.*, 2005).

No início da internacionalização, as empresas tendem a adotar formas de entrada em mercados internacionais que implicam menores riscos, aumentando a complexidade do modo de ingresso com o acúmulo de experiência e conhecimento. As experiências anteriores no mercado internacional desempenham um papel importante na definição do modo de entrada. As empresas com pouca experiência em mercados internacionais optam por menores riscos em suas operações, como exportação direta ou indireta; enquanto as empresas com maior experiência optam por formas de atuação que implicam em maior comprometimento de recursos e em assumir maiores riscos, como o estabelecimento de subsidiárias e unidades produtivas em outros países.

Portanto, a exportação através de terceiros seria a forma de menor comprometimento, na medida em que a empresa não precisa sequer investir em área de exportação própria. O grau de comprometimento aumenta até a instalação de unidades de produção e de centros de pesquisa, que envolvem maiores investimentos em ativos tangíveis e intangíveis.

Diversos estudos confirmaram a Teoria de Uppsala em relação à internacionalização gradual (HILAL e HEMAIS, 2003). Entretanto, uma das principais críticas ao modelo de Uppsala é a visão determinística e sequencial do processo de internacionalização, uma vez que este modelo não explicaria como algumas empresas saltam os estágios (CHETTY e WILSON, 2003).

Segundo Hilal e Hemais (2003), os pesquisadores de Uppsala nunca afirmaram que o processo evolucionário explica todas as expansões de cada firma ou sequências de entrada em um mesmo mercado. As características específicas das empresas, das indústrias e dos fatores de localização também exerciam forte influência sobre o fenômeno. Obras subsequentes desses pesquisadores introduziram no modelo a importância do tamanho do mercado e de outros determinantes econômicos no processo de internacionalização da firma. Assim, indica-

se que o modelo não seja aplicado a firmas e indústrias que operam em mercados altamente internacionalizados.

Além da crítica ao processo evolucionário de inserção internacional, a distância psíquica pode ser considerada insuficiente para explicar a escolha dos mercados. O crescimento das exportações e dos investimentos diretos no exterior em países como China e Índia, traz evidências de que o pressuposto da busca por mercados de menor distância psíquica para redução de risco pode ser muito limitado para a complexidade dos elementos que envolvem essa decisão.

Nesse mesmo sentido, O'Grady e Lane (1996) apontam que a Escola de Uppsala não considera que a percepção de distância psíquica pode afetar o processo de seleção de mercados, em nível de decisor individual. Desta forma, o estudo da percepção das similaridades e/ou das diferenças é fundamental para o entendimento dos fatores que influenciam o processo decisório dos executivos. A percepção do indivíduo pode ser afetada por diversos fatores, tais como experiência profissional, histórico familiar, tempo de permanência no exterior e idiomas que domina, entre outros. Esses fatores vão influenciar o construto de distância psíquica na tomada de decisão.

Outro aspecto relevante no processo de internacionalização não desenvolvido no modelo tradicional de Uppsala é a rede de relacionamentos entre empresas. Com base nesse aspecto, desenvolveu-se a teoria das redes ou *networks*, considerada uma evolução do modelo de Uppsala, pois mantém alguns de seus pressupostos centrais, contudo enfatizando os relacionamentos existentes entre diferentes atores para a internacionalização.

A partir desta perspectiva, os mercados industriais podem ser vistos como redes de relacionamentos entre empresas. De acordo com Johanson e Mattsson (1988), a rede de negócio desenvolve-se por meio das relações que a empresa tem com seus consumidores, distribuidores, fornecedores, competidores e governo. Eles complementam, ainda, que estas relações sejam comuns em qualquer negócio, mas nas empresas internacionalizadas, o número e forças das relações entre os atores da rede aumentam. Axelsson e Johanson (1992) argumentam que quanto mais relacionamentos a empresa tiver e mais profundo estes forem, maior será o envolvimento em mercados internacionais. O modelo proposto por Johanson e Mattsson (1988) classifica as empresas em quatro categorias, segundo o grau de internacionalização do mercado e o grau de internacionalização da empresa (Quadro 5).

		Grau de Internacionalização do mercado (rede de produção)	
		Baixo	Alto
Grau de internacionalização da empresa	Baixo	Internacionalização Prematura	Internacionalização Tardia
	Alto	Internacionalização Solitária	Empresa Internacional entre Outras

Quadro 5 – Internacionalização e o modelo das redes

Fonte: Johanson e Mattson, 1988, p. 298

O primeiro tipo trata de empresas com internacionalização prematura (*Early Starter*). São empresas com poucas relações com empresas estrangeiras, bem como as demais empresas da rede também possuem poucos relacionamentos internacionais. O conhecimento sobre mercados internacionais é baixo, e a empresa também não pode utilizar sua rede de relacionamentos para obter ganhos no processo de internacionalização. Para avançar a sua internacionalização, a empresa deverá dispor de recursos para adquirir os conhecimentos de mercado necessários, realizar os ajustes necessários e operar internacionalmente.

O segundo tipo de empresas são as de internacionalização solitária (*Lonely International*). Trata-se de empresas com experiência internacional, conhecimentos e meios para operar em diversos mercados, entretanto, o mercado em que atuam possui um grau de internacionalização baixo. Esse contexto permite à empresa ganhar uma posição de destaque na rede, que facilita o estabelecimento de alianças internacionais, a aquisição de outras empresas da rede, além de poder controlar os movimentos de internacionalização por parte de seus concorrentes.

No caso das empresas de internacionalização tardia (*Late Starter*) os fornecedores, os clientes, os concorrentes e demais atores com os quais a empresa se relaciona, operam numa base internacional, embora a empresa ainda esteja pouco internacionalizada. Como consequência, mesmo empresas que atuam somente no mercado doméstico desenvolveram algum tipo de operação com o mercado externo, mantendo relações indiretas com parceiros estrangeiros, podendo funcionar como catalisadores para a entrada no mercado internacional.

Por último, as empresas podem ser internacionais, assim como o setor (*The International Among Others*), tanto a empresa quanto o mercado estão altamente internacionalizados. Dessa forma, as empresas podem fazer uso das relações da rede para estabelecer contato com outras empresas, facilitando o ingresso em novos mercados. Contudo, dado o elevado número de interdependências, os obstáculos de adequação estratégica também poderão surgir com maior probabilidade.

Na perspectiva teórica de internacionalização em redes, o contexto de negócios baseia-se, principalmente em relacionamentos específicos com outros atores, tornando possível um

entendimento mais amplo dos fatores decisivos subjacentes ao processo de internacionalização da firma. Ademais, a teoria sugere que o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da rede em que ela está inserida (HILAL e HEMAIS, 2003).

A teoria de redes estabelece que as decisões orgânicas com orientação externa partem de um princípio que considera a influência de agentes externos, mais especificamente, dos relacionamentos entre as empresas no processo de internacionalização.

De maneira complementar, desenvolveu-se também uma perspectiva do processo de internacionalização, por meio de redes interorganizacionais, especialmente no contexto de pequenas e médias empresas. Nessa perspectiva, as redes interorganizacionais poderiam prover um conjunto de recursos, gerando a partir da dinâmica da relação entre os parceiros, que influenciam a internacionalização das empresas. A decisão de internacionalização será direta ou indiretamente influenciada pelos demais membros da rede em que a empresa se insere (MEYER e SKAK, 2002; SEPPO, 2007).

Chetty e Wilson (2003) argumentam que as redes de negócios permitem o acesso a diversos recursos necessários à estratégia de internacionalização da firma. Os achados do estudo realizado 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. Seppo (2007) aponta ainda que a habilidade de usar os recursos disponíveis nas redes interorganizacionais poderá acelerar o processo de internacionalização e também aumentar o sucesso deste processo no mercado internacional.

Nessa perspectiva, as redes podem oferecer um meio eficiente das firmas superarem suas deficiências de recursos e capacidades organizacionais. Os relacionamentos de longo prazo entre os parceiros da rede podem representar um benefício estratégico, pois possibilitam o acesso direto e indireto a recursos-chave, habilidades e conhecimentos controlados por outros membros da rede. As vantagens desses recursos poderão ser sustentáveis, uma vez que são de difícil imitação para organizações externas à rede (LIN e CHANEY, 2007).

Ainda, vinculada à abordagem comportamental, aponta-se uma terceira teoria, denominada de “empreendedorismo internacional”. Essa teoria busca explicar o processo de internacionalização de novas empresas e *start-ups*, a partir da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Andersson (2000) apresenta as limitações das teorias correntes para explicar a internacionalização com base em generalizações desenvolvidas em pesquisas sobre empresas já estabelecidas. Desse modo,

propõe, que no caso de novos negócios, os empreendedores podem auxiliar no entendimento do comportamento internacional da firma.

Utilizando como referência o empreendedor inovador de Schumpeter, Andersson (2000) define três tipos de empreendedores com diferentes estratégias internacionais: o empreendedor tecnológico, que desenvolve uma estratégia internacional puxada pelo mercado; o empreendedor mercadológico, que implementa uma estratégia internacional empurrada, ou seja, orientada para a expansão da empresa no mercado internacional e; o empreendedor estrutural, que atua principalmente em indústrias maduras, por meio da combinação de organizações e novas ideias de negócios.

A contribuição desta teoria está na importância dada à dimensão individual na definição da estratégia de internacionalização da empresa. Essa dimensão, pouco explorada por outras teorias, torna-se relevante, principalmente em empresas de pequeno e médio porte ou recém-chegadas no mercado. Após a apresentação das principais teorias de internacionalização, vinculadas à abordagem comportamental, apresenta-se as teorias de abordagem econômica.

2.3.1.2 Abordagem Econômica

A abordagem econômica tem como elemento central a busca pela maximização dos retornos econômicos no processo de internacionalização. A abordagem econômica é utilizada, principalmente por trabalhos que analisam a internacionalização de multinacionais. Neste caso, as empresas possuem porte e uma estrutura administrativa para avaliação e tomada de decisão, com base em critérios econômicos os mercados alvo e os modos de ingresso. No caso de micro e pequenas empresas com recursos limitados, as decisões também consideram a capacidade interna de aportar os recursos necessários para ingressar em um determinado mercado.

A teoria de Poder de Mercado foi originada do trabalho de Hymer (1960), que acreditava que, nos estágios iniciais de seu crescimento, as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico, dentro do mercado doméstico, seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros (DIB e CARNEIRO, 2006).

Na mesma linha, a teoria da internalização das empresas multinacionais, proposta por Buckley e Casson em 1976, tem como base a eficiência com a qual as transações entre unidades produtivas são organizadas. A teoria da internalização tem como pontos de partida o trabalho de Coase (1937) sobre o dilema da firma e o conceito de custos de transação (WILLIAMSON, 1975). Assim, uma análise racional de benefícios e custos determinaria o grau ideal de integração das empresas com suas atividades internacionais.

A Teoria Eclética, apresentada por Dunning (1988), busca explicar a habilidade e a propensão das empresas para entrar em novos mercados, bem como a razão pela qual elas escolhem explorar essas vantagens por meio da produção e estabelecimento no mercado externo. A internacionalização e a localização das atividades de produção ocorrerão mediante a satisfação de três categorias de vantagens: as vantagens proprietárias da empresa (*ownership advantages*); as vantagens de localização (*localization advantages*); e as vantagens de internalização (*internalization advantages*). Com base na análise dessas vantagens, quanto maiores as vantagens proprietárias das empresas, maior o incentivo que elas têm de explorá-las elas mesmas. Dessa forma, quanto maior a vantagem de uma localização estrangeira, mais propensa as empresas estarão a se comprometer com investimentos diretos no exterior, internalizando as operações (DUNNING, 1988).

Nessa abordagem, a escolha da forma de internacionalização da empresa é influenciada por determinadas características do país alvo, que condicionam o modo de ingresso no mercado alvo. Tais características podem ser a dimensão do mercado, os riscos políticos existentes e as perspectivas de crescimento dos mercados. Além dessas, as características do produto, a natureza da demanda e as barreiras alfandegárias também poderão influenciar as opções das empresas quando da decisão de forma de entrada no mercado internacional. Por fim, somadas a essas características, alguns fatores internos à própria empresa, ou seja, a estratégia, os objetivos em relação ao processo de internacionalização, o grau de controle das operações requerido e a velocidade com que a firma pretende entrar nos mercados, também condicionam a forma de entrada nos mercados externos (DUNNING, 1988).

Em suma, o processo de internacionalização na Teoria Eclética é tido como uma decisão racional de maximização dos resultados, que parte do dilema da firma de internalizar as atividades, ou seja, realizar um investimento direto no estrangeiro, ou externalizar, por meio de modos de entrada como a exportação e o licenciamento. Sendo assim, a Teoria Eclética é utilizada principalmente para a explicação do processo de internacionalização de empresas de grande porte.

Após a revisão das principais teorias sobre internacionalização nas abordagens comportamental e econômica, a próxima subseção apresenta a dimensão de avaliação do processo de internacionalização – desempenho.

2.3.2 Desempenho Exportador

Na análise do processo de internacionalização, um dos importantes elementos é a avaliação do desempenho obtido pela empresa. Primeiramente, cabe ressaltar a diferença entre desempenho internacional e desempenho exportador. O desempenho internacional é um constructo mais abrangente, pois deve considerar diferentes níveis de envolvimento e múltiplos modos de ingresso com o mercado internacional. Contudo, diversos pesquisadores utilizam indicadores de desempenho exportador, tais como intensidade de exportação e crescimento das exportações, para mensurar o desempenho no processo de internacionalização (RUZZIER, ANTONCIC e HISRICH, 2007). Apesar da diferença entre ambos, verifica-se na literatura o predomínio quase que absoluto da utilização de desempenho exportador nos estudos sobre a internacionalização das empresas.

O desempenho exportador é um dos constructos principais na análise do processo e das estratégias de internacionalização da empresa (CARNEIRO, DA ROCHA e DA SILVA, 2007). Contudo, observam-se na literatura de internacionalização diversos resultados conflitantes, decorrentes, possivelmente, de diferenças na conceitualização, operacionalização e mensuração do constructo (KATSIKEAS, LEONIDOU e MORGAN, 2000; CARNEIRO, DA ROCHA e DA SILVA, 2007).

Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) realizaram uma meta-análise com 103 estudos sobre desempenho exportador. Com base numa revisão da literatura, identificaram as categorias de avaliação e os critérios avaliativos deste constructo, conforme Quadro 6. Os resultados deste estudo apontam que os indicadores de mensuração econômica mais utilizados são: intensidade exportadora (exportações/total das vendas), crescimento das exportações e volume de exportações.

Os resultados também indicam que a unidade de análise mais utilizada em pesquisas de desempenho exportador é a corporação (84%) dos estudos analisados. Em relação ao modo de mensuração, a predominância é de trabalhos objetivos, que correspondem a 80% das pesquisas analisadas.

Categoria de Avaliação	Critério Avaliativo	Fonte da Literatura
Operacionalização		
Dimensões do Desempenho	Efetividade Eficiência Adaptatividade	Mahoney (1988) Walker e Ruckert (1987)
Modelo de Referência	Desempenho no mercado doméstico Temporal Indústria Objetivos da própria empresa	Tsui (1990) Ford e Schellenberg (1982) Cameron (1986) Lewin e Minton (1986)
Perspectiva do <i>Stakeholder</i>	Orientação Interna Centrado no concorrente Focado no cliente	Day e Wensley (1988) Day e Nedungadi (1994)
Horizonte de Tempo	Histórico Corrente Futuro	Lubatkin e Shrieves (1986) Day e Wensley (1988) Chakravarthy (1986)
Amostragem		
Unidade de Análise	Nível corporativo Empreendimento exportador Produto/Linha de Produto	Jacobson (1987) Hofer (1983) Cavusgil e Zou (1994)
Escopo da Análise	Firmas exportadoras Região geográfica País	Cameron e Whetten (1983) Szymansky, Bharadwaj e Varadarajan (1993)
Coleta de Dados		
Fonte dos Dados	Primária Secundária	Dess e Robinson (1984) Huber e Power (1985)
Modo de Mensuração	Objetiva Subjetiva	Venkatraman e Ramanujam (1986, 1987)

Quadro 6 – Categorias de Avaliação do Desempenho Exportador

Fonte: Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000, p. 495)

Nesse mesmo sentido, Carneiro, Da Rocha e Da Silva (2007) indicam as principais decisões metodológicas para operacionalização do desempenho exportador:

- Unidade de Análise: Corporação, Unidade de Negócios, todos os empreendimentos exportadores da empresa, um empreendimento exportador específico;
- Modo de Mensuração: Objetiva (de dados secundários ou autorresposta) ou subjetiva (autoavaliação, avaliação por concorrentes ou avaliação por especialistas);
- Estrutura dos Indicadores: Indicador independente (único ou múltiplos) ou escalas agregadas (reflexivas ou formativas).

Contudo, a mensuração subjetiva também é uma opção que viabiliza a realização de pesquisa sobre o desempenho exportador quando não é possível obter indicadores financeiros da empresa. Entre as escalas subjetivas, a escala EXPERF de Zou, Taylor e Osland (1998) é, possivelmente, a mais difundida nos estudos de marketing internacional. Esta escala utiliza três dimensões: financeira (o empreendimento exportador tem sido lucrativo, tem gerado um alto volume de vendas, tem obtido rápido crescimento), estratégica (o empreendimento exportador tem aumentado a competitividade global, tem fortalecido a posição estratégica,

tem aumentado significativamente o *market share* global) e satisfação com o desempenho exportador (o desempenho do empreendimento exportador tem sido muito satisfatório, tem sido um grande sucesso e têm correspondido totalmente as expectativas). Essa escala é bastante difundida, principalmente nas pesquisas na área de marketing internacional (e.g. GARRIDO, 2007).

A fim de mensurar o desempenho exportador das empresas, Belso-Martinez (2006) optaram por uma mensuração subjetiva, considerando o crescimento das vendas, o volume das vendas e a lucratividade. Os respondentes autoavaliavam o desempenho da empresa em uma escala de 1 (fortemente negativo) a 5 (fortemente positivo). Paiva e Vieira (2009), por sua vez, optam por uma mensuração objetiva, considerando o desempenho exportador como um construto bi-dimensional. A primeira dimensão avalia a proporção das exportações sobre as vendas totais. A segunda dimensão busca avaliar se a empresa aumentou as vendas internacionais no último período.

Uma alternativa metodológica é também a combinação das duas formas de mensuração: objetiva e subjetiva. Desse modo, o pesquisador abordará questões objetivas, tais como o número de países para os quais a empresa exporta, a proporção das exportações sobre as vendas totais, o crescimento das exportações no último período, a previsão de crescimento para o próximo período; bem como, questões subjetivas, nas quais o respondente avalia a satisfação com o desempenho exportador da empresa. Contudo, conforme já mencionado, trata-se de um constructo que envolve diversas decisões para operacionalização, amostragem e coleta de dados, cabendo ao pesquisador o julgamento e análise de acordo com os objetivos da pesquisa.

2.4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PERTENCENTES A *CLUSTERS*

A literatura sobre a internacionalização de empresas pertencentes a *cluster* ainda é escassa. Poucos trabalhos exploram, de maneira aprofundada, a influência das aglomerações geográficas no processo de internacionalização das empresas.

Bonaccorsi (1992) argumenta que, dado o elevado nível de cooperação, comunicação e relacionamento interpessoal existente no *cluster*, a decisão de exportar ou aumentar o comprometimento com as exportações é baseada na experiência coletiva do grupo a que pertencem. Desse modo, a experiência prévia de empresas vizinhas no *cluster* influencia seu processo de internacionalização, por meio de troca de informações nas relações interpessoais, ou, ainda, pela imitação de comportamentos bem-sucedidos. Esses mecanismos podem

estimular as empresas do *cluster* a ingressarem no mercado internacional, pois reduzem a percepção do risco nas atividades internacionais. O autor também argumenta que a relação entre os recursos da firma e o comportamento e desempenho exportador não é direta, mas mediada pela estratégia no nível funcional e do negócio. Desse modo, a quantidade e a qualidade dos recursos necessários para a internacionalização depende da estratégia adotada e implementada pela empresa.

Nesse sentido, Becchetti e Rossi (2000) buscaram investigar se a aglomeração geográfica tem efeito positivo sobre a atividade exportadora. Os autores argumentam que trocas formais e informais de informações complementares podem ajudar as pequenas empresas a superarem a falta de recursos internos e a elevada concorrência, decorrente da proximidade geográfica, pode tornar os produtos das pequenas empresas localizadas em *clusters* mais competitivos do que os de firmas não-pertencentes a *clusters*, o que aumenta suas chances de sucesso em mercados externos. Assim, a hipótese de pesquisa testada era de que as vantagens das aglomerações geográficas diminuem para empresas de maior porte e são mais relevantes para pequenas empresas de setores tradicionais e especializados, nos quais a complementaridade e a pequena escala de produção prevalecem. Os resultados empíricos da pesquisa mostraram que o pertencimento a um *cluster* estimula direta e, significativamente, as firmas a tornarem-se exportadoras e/ou intensificarem suas exportações, mesmo que outros fatores também exerçam alguma influência. Os autores também confirmaram que o tamanho é uma variável relevante, já que a aglomeração geográfica parece beneficiar mais as exportações de empresas do pequeno porte.

Zhao e Zou (2002) realizaram um estudo para examinar a influência da concentração geográfica e da localização da empresa como preditores da propensão para exportação e da intensidade das exportações no contexto das indústrias chinesas. Contrariando os achados de Becchetti e Rossi (2000), as evidências encontradas no estudo de Zhao e Zou (2002) sugerem que a concentração geográfica exerce uma influência negativa na propensão para exportar e na intensidade das exportações. Entretanto, a localização da firma foi, significativamente, relacionada à propensão para exportar e na intensidade das exportações, confirmando a visão dos teóricos do paradigma eclético (DUNNING, 1988), de que a localização estratégica da firma poderá possibilitar a exploração de oportunidades em mercados externos.

A importância da região, em particular, dos distritos industriais na promoção do crescimento internacional das empresas, também foi investigada por Maccarini, Scabini e Zucchella (2003), comparando empresas com orientação de nicho pertencentes e não-pertencentes a um distrito industrial. Contrariando os achados de Becchetti e Rossi (2000), os

resultados de Maccarini, Scabini e Zucchella (2003) indicam que o “efeito distrito” não pode ser identificado claramente em termo de intensidade exportadora, contudo, o efeito pode ser verificado, considerando outros indicadores, como escopo geográfico e precocidade internacional, mensurado pelo número de *born globals*. As evidências empíricas revelam que o pertencimento a um *cluster* poderá tornar precoce o processo de internacionalização das firmas; ampliar o escopo geográfico de atuação das empresas; e aumentar a propensão das firmas a utilizar outros modos de atuação internacional, além da exportação, tais como alianças, *joint ventures* e investimentos diretos no exterior. Os autores também identificaram que as empresas orientadas para um nicho de mercado apresentam um processo de internacionalização mais rápido, precoce e intenso do que as demais.

Mittelstaedt, Ward e Nowlin (2006) realizaram um estudo com os objetivos de examinar os efeitos da concentração geográfica urbana de uma indústria na propensão das empresas para exportação e determinar se esta aglomeração afeta as pequenas empresas de maneira diferente que as de maior porte. Os resultados indicam que a concentração geográfica afeta escolhas para exportação, e que essas escolhas diferem entre empresas grande e pequeno porte. As pequenas empresas (com menos de 20 empregados), localizadas em aglomerações geográficas, eram mais propensas à exportação. Os achados do estudo sugerem que fatores externos à empresa afetam a aprendizagem e o processo decisório das pequenas empresas de maneira muito diferente ao das grandes empresas. Em suma, as pequenas empresas são mais dependentes das aglomerações geográficas de grandes empresas, ao contratar a economia global, conforme apontado nos resultados encontrados por Becchetti e Rossi (2000).

Os resultados da pesquisa conduzida Belso-Martinez (2006) em empresas pertencentes e não pertencentes a distritos industriais na região de Valência, Espanha, suportam, fortemente, a influência do distrito industrial no processo de internacionalização. Os achados indicam que as empresas localizadas em um distrito industrial têm uma importante vantagem quando decidem competir internacionalmente, em relação às empresas não localizadas em distritos industriais. Em suma, o estudo revela que as empresas em distritos industriais, competindo internacionalmente, com densas redes de clientes competitivos e com sólido marketing, terão maior probabilidade de obter resultados superiores no desempenho exportador e na intensidade das exportações.

Com objetivos semelhantes, Becchetti, Panizza e Oropallo (2007) realizaram um estudo em empresas italianas de três setores industriais diferentes. Os resultados dessa pesquisa indicam que as empresas pertencentes a *clusters* têm desempenho exportador e valor agregado superiores aos de outras, não-pertencentes a nenhuma aglomeração. Além disso,

também identificaram que as empresas pertencentes a clusters são relativamente menores do que as empresas não pertencentes.

Zyglidopoulos, DeMartino e Reid (2006) argumentam que uma sólida reputação do *cluster* é um recurso importante para o processo de internacionalização das firmas nele localizadas, principalmente para as pequenas empresas, que não dispõem de uma reputação própria consolidada. Assim, a reputação do *cluster* poderá auxiliar as empresas, especialmente, as micro e pequenas empresas, na obtenção de financiamento e de legitimidade no mercado. Nesse mesmo sentido, também poderá facilitar a internacionalização, pois contribui para a competitividade da empresa e para a superação direta e indiretamente dos obstáculos que enfrentam para atuar em mercados externos. Por outro lado, os autores chamam a atenção para a dificuldade no controle e na gestão da reputação do *cluster*. Por trata-se de um bem coletivo, as ações de qualquer empresa do *cluster* poderão afetar todas as demais.

Fernhaber, Gilbert e McDougall (2008) partem do pressuposto de que a localização geográfica possibilita o acesso a recursos relevantes para a internacionalização, mas supõem que, a partir de certa intensidade de competição local, a disponibilidade de tais recursos se torna restrita. Nessa perspectiva, os autores elaboraram quatro hipóteses. Os resultados da pesquisa suportaram totalmente apenas uma delas: a concentração de empresas em um *cluster* relaciona-se positivamente ao nível de internacionalização de novos empreendimentos (em termos de percentual das vendas externas sobre as vendas totais e de escopo geográfico) até certo ponto, a partir do qual a relação se torna negativa. A hipótese de que empreendimentos maiores se beneficiam mais dos efeitos positivos do *cluster* sobre a internacionalização até o seu ponto ótimo e, depois desse ponto, sofrem menos com os efeitos negativos, foi apenas parcialmente suportada. Foi possível verificar apenas que, após o ponto ótimo, as empresas maiores sentem os efeitos negativos sobre o escopo de sua atuação internacional mais tarde do que as pequenas. Por sua vez, a hipótese de que empreendimentos que investem mais em P&D se beneficiam mais dos efeitos positivos do *cluster* sobre a internacionalização até o seu ponto ótimo e, depois desse ponto, sofrem menos com os efeitos negativos, foi similarmente parcialmente suportada. Após o ponto ótimo, as firmas que investem mais em P&D, sentem menos os efeitos negativos sobre o escopo de sua atuação internacional. Já a hipótese de que empreendimentos, cuja alta gerência apresenta grande experiência internacional, se beneficiam mais dos efeitos positivos do *cluster* sobre a internacionalização até o seu ponto ótimo e, depois desse ponto, sofrem menos com os efeitos negativos, foi suportada apenas em termos da percentual das vendas externas sobre as vendas

totais. A partir do teste dessas quatro hipóteses, os autores concluíram que, quando a competição aumenta, investimentos em P&D e a experiência internacional se tornam mais importantes e que o maior tamanho e investimentos em P&D auxiliam a expansão para múltiplas regiões geográficas.

De forma geral, se observa que não existe um consenso em relação ao impacto das aglomerações geográficas na internacionalização, e mais, especificamente, no desempenho exportador das empresas. Essa falta de convergência dos resultados das pesquisas anteriores traz indícios de que não se trata apenas do pertencer a um *cluster*, mas das características do *cluster*, ou seja, dos recursos compartilhados no *cluster* acessíveis às empresas. Assim, o impacto do *cluster* na internacionalização das empresas não é homogêneo, pois dependerá dos recursos disponíveis e relevantes para estas. Esse tópico será abordado a seguir.

A Visão Baseada em Recursos (VBR), considerada uma perspectiva dominante na literatura da estratégia, tem crescido sua utilização também no campo de negócios internacionais. Peng (2001) aponta as contribuições da VBR para o empreendedorismo internacional, alianças estratégicas, gestão de multinacionais e estratégias de ingresso no mercado. Diversos trabalhos (eg, PENG, 2001; FAHY, 2002; DHANARJ e BEAMISH, 2003; IBEN e WHEELER, 2005) indicam que a VBR pode trazer contribuições relevantes para entender o processo de internacionalização das empresas.

Nesse sentido, Fahy (2002) propõe um modelo com base na VBR para explicar a obtenção de vantagem competitiva sustentável no ambiente global. Segundo esse modelo, os recursos centrais para a obtenção desta vantagem global abrangem os recursos específicos da firma e do país de origem e hospedeiro. Os recursos específicos da firma são formados pelos ativos tangíveis e intangíveis e suas capacidades, definidas por uma diversidade de termos, incluindo habilidades, ativos invisíveis e bens intermediários. Por sua vez, os recursos específicos do país são formados por dois tipos: os recursos básicos, que se referem à localização e às características climáticas e naturais; e os recursos avançados, tais como sistema educacional, capacidade tecnológica e infraestrutura de comunicação. Os resultados da pesquisa de Fahy (2002) demonstram que os ativos intangíveis e as capacidades da firma são significativamente mais importantes do que os demais na obtenção de vantagem competitiva sustentável no mercado global.

Dhanaraj e Beamish (2003) utilizam a VBR para construir um modelo causal do comportamento exportador e desempenho. O modelo define três categorias de recursos – tamanho da firma, recursos tecnológicos e recursos empreendedores – como preditores da estratégia exportadora, que impactará no desempenho da empresa. Os resultados obtidos

indicam que esses recursos são bons preditores da estratégia exportadora e mostram que a estratégia exportadora influencia positivamente o desempenho da empresa.

No contexto dos *clusters*, a VBR e a Visão Relacional podem ser complementares no entendimento do fenômeno de internacionalização das empresas inseridas na mesma aglomeração geográfica. Contudo, a Visão Relacional complementa a VBR por argumentar que os recursos críticos podem abranger as fronteiras da firma gerando rendas relacionais, que são decorrentes da ação conjunta das empresas. A renda relacional deriva de ativos específicos que a firma dedica às relações interorganizacionais e da complementariedade entre seus recursos e os recursos de seus parceiros. A renda relacional enfatiza os benefícios comuns que as empresas não podem gerar independentemente (DYER e SINGH, 1998; COMBS e KETCHEN, 1999; LAVIE, 2006).

Nesta tese, argumenta-se que além dos recursos desenvolvidos internamente, a empresa pode acessar recursos por meio de relacionamentos interorganizacionais e da interação com outras organizações inseridas no mesmo território geográfico. Esses recursos influenciam o processo de internacionalização (MEYER e SKAK, 2002; CHETTY e WILSON, 2003; SEPPO, 2007). Desse modo, os recursos necessários à internacionalização da firma não se limitam aos desenvolvidos internamente e podem ser acessados por meio de relações interorganizacionais da empresa no *cluster*.

No processo de internacionalização de empresas em *clusters*, as aglomerações geográficas podem exercer uma influência importante na competitividade das empresas e na inserção internacional por meio de recursos compartilhados no ambiente do *cluster*. A competitividade refere-se à capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

De acordo com Meyer-Stamer (2001), a análise da competitividade sistêmica gerada pelos *clusters* necessita de uma visão mais abrangente do fenômeno, composta por quatro níveis: micro, meso, macro e meta. O nível micro refere-se às atividades dentro da empresa e ao desenvolvimento de acordos cooperativos para a criação de vantagem competitiva. O nível meso corresponde às ações de atores públicos e privados para a criação de vantagens que beneficiem um conjunto de empresas em determinadas localidades e/ou setores de atuação, tais como o desenvolvimento tecnológico e a promoção econômica e das exportações. No nível macro estão os ambientes econômico, político e legal, que afetam as empresas do país por meio das políticas monetárias, cambiais, orçamentárias, fiscais e de comércio exterior. Por fim, o nível meta implica em padrões de organização política e econômica orientados para o

desenvolvimento do país, tais como: estrutura competitiva da economia, capacidade de formulação de visões e estratégias, coesão social, status social de empreendedores. Este nível transcende a atuação das empresas e do poder público, pois resulta da ação coletiva dos agentes: indivíduos, organizações e instituições. Portanto, propõe-se que a internacionalização das empresas inseridas em *clusters* industriais é influenciada por três níveis, conforme Figura 5.

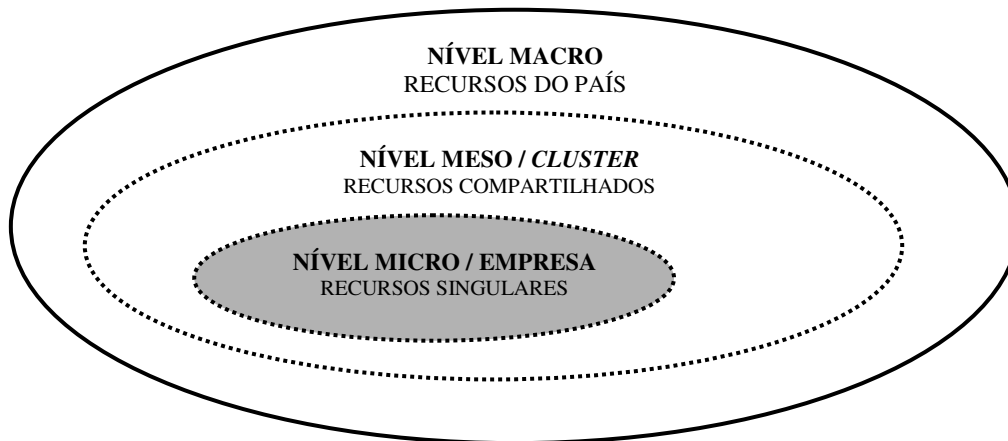


Figura 5– As Dimensões Analíticas do Processo de Internacionalização de Empresas em Cluster

No nível meso, observa-se que no *cluster* ocorre o desenvolvimento de recursos coletivos e de acesso restrito por meio de *spillovers*, que permitem a obtenção de vantagem competitiva quando utilizados pelas organizações que o compõem. Características associadas à ambiguidade causal, à dependência de trajetória e à complexidade social (BARNEY, 1991), além de vantagens decorrentes da dificuldade de replicação também existem nos *clusters*. Desta forma, os recursos do *cluster* também são fontes de vantagem competitiva e influenciam a internacionalização das empresas. Estas os acessam e os combinam com seus recursos singulares, decorrentes das características únicas da firma, tais como a sua trajetória histórica, para o desenvolvimento de sua estratégia de internacionalização (TALLMAN *et al.*, 2004; HÉRVAS-OLIVER e ALBORS-GARRIGÓS, 2007).

Considerando a influência do nível macro na competitividade internacional e na obtenção de uma vantagem competitiva global, Fahy (2002) argumenta que, além dos seus recursos próprios, o desempenho da firma no mercado global depende dos recursos específicos do país que pretende atuar. Esse conjunto de recursos do país foi dividido em dois subgrupos: recursos básicos e recursos avançados. Os recursos básicos incluem aqueles inerentes ao país e fixos, tais como a localização do país, o clima, os recursos naturais existentes, bem como aqueles com mudanças periódicas como o custo da mão-de-obra, do

capital e da tributação ao negócio. Os recursos avançados são os que requerem investimentos de maneira permanente ao longo do tempo, tais como o sistema educacional do país, a infraestrutura de comunicação e marketing, a cultura, o nível de produtividade do país e a capacidade tecnológica e organizacional (FAHY, 2002).

Salienta-se que, o foco desta pesquisa será a análise dos recursos nos níveis meso e micro, ou seja, *cluster* e empresas. Assim, são consideradas duas dimensões analíticas do processo de internacionalização das empresas em *cluster* – os níveis meso e micro.

O nível meso, que abrange os recursos desenvolvidos a partir das interações que ocorrem no ambiente do *cluster*. Esses recursos são apropriados pelas empresas e impactam no seu desempenho no mercado, bem como no desenvolvimento de sua estratégia de internacionalização. A teoria das redes evidencia a relação da empresa com o ambiente para o acesso e o desenvolvimento de recursos necessários ao processo de internacionalização (CHETTY e WILSON, 2003; GELLYNCK *et al.*, 2007). No contexto das aglomerações, o nível meso trata do acesso aos recursos disponíveis no *cluster* para a formação de sua estratégia e que impactam no desempenho competitivo das empresas (HÉRVAS-OLIVER e ALBORS-GARRIGÓS, 2007).

O nível micro abrange os recursos desenvolvidos internamente pela organização, denominados de recursos singulares. O desenvolvimento e acumulação desses recursos têm origem na trajetória da empresa e, portanto, eles são também a principal fonte de vantagem competitiva da empresa. Estes também são importantes no processo de internacionalização das empresas, sendo ou não utilizados de acordo com as opções estratégicas adotadas no seu processo de internacionalização.

Com base nesses dois níveis de análise, argumenta-se que a estratégia de internacionalização das empresas localizadas em *cluster* abrange dois tipos de recursos: os recursos singulares e os recursos do *cluster*. Assim, propõem-se um *framework* analítico que integra as diferentes dimensões do processo de internacionalização e os recursos singulares e do *cluster*.

2.5 FRAMEWORK ANALÍTICO ADOTADO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Esta Seção foi estruturada em duas partes. A primeira descreve o *framework* adotado para a análise do processo de internacionalização de empresas pertencentes a *clusters* e a influência dos recursos nesse processo. A segunda apresenta as hipóteses de pesquisa levantadas neste trabalho. O *framework* analítico (Figura 6) desta tese considera sete

elementos interdependentes no processo de internacionalização das empresas inseridas em *clusters*.

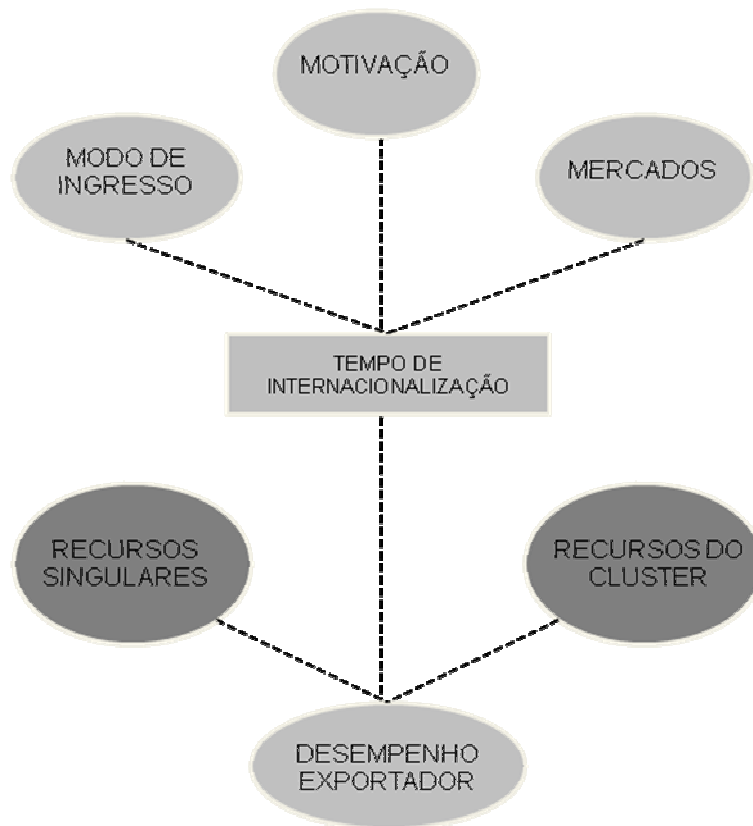


Figura 6 – Framework Analítico do Processo de Internacionalização de Empresas em Cluster

O primeiro elemento refere-se à motivação das empresas para ingressar no mercado internacional (CZINKOTA et al., 1996; HONÓRIO e RODRIGUES, 2006; HITT, IRELEAND e HOSKISSON, 2008). O segundo considera o modo de ingresso adotado pelas empresas que compreende desde exportações ocasionais até o estabelecimento de subsidiárias de produção no exterior (DERESKY, 2000; HITT, IRELEAND e HOSKISSON, 2008; PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2009). Um terceiro elemento na análise do processo de internacionalização são os mercados de atuação das empresas, ou seja, onde a empresa irá comercializar os seus produtos (DIB e CARNEIRO, 2006). O quarto elemento refere-se ao tempo de atuação no mercado externo, que possibilitará a geração de conhecimentos e experiência internacional (CHETTY e WILSON, 2003; RUZZIER, ANTONCIC e HISRICH, 2007). O quinto elemento trata do desempenho exportador das empresas nesse processo (KATSIKEAS, LEONIDOU e MORGAN, 2000). Além destes, no contexto das empresas inseridas em *clusters*, considera-se que outros dois elementos podem influenciar o processo de internacionalização dessas empresas: os recursos singulares, de

propriedade exclusiva de uma empresa, e os recursos do *cluster*, gerados e compartilhados pelas empresas pertencentes a um *cluster*.

2.5.1 Hipóteses de Pesquisa

De acordo com Becattini (1991), um aglomerado geográfico é um agente coletivo e que, para obter sucesso, depende também da construção de uma forte rede de relacionamentos com o mercado final e do desenvolvimento de uma imagem da aglomeração, independente da imagem particular das empresas que formam o *cluster*. Trata-se de um novo agente econômico, resultante da sinergia entre empresas e instituições presentes no *cluster*. Assim, a dinâmica das relações existente no *cluster* explica a geração de recursos compartilhados, que não podem ser replicados pelos concorrentes ou por empresas externas ao *cluster*. Estes recursos também serão considerados no desenvolvimento da estratégia da empresa e fontes de renda (DYER e SINGH, 1998; LAVIE, 2006).

Nessa tese, argumenta-se que os recursos do *cluster* podem ser um dos elementos para as diferenças na competição *interclusters* e no processo de internacionalização das empresas. Para Molina-Morales (2001), os recursos compartilhados decorrentes do *cluster* proporcionam oportunidades de mercado que não são acessíveis às empresas externas. Da mesma forma, a percepção da importância dos recursos do *cluster* no processo de internacionalização será diferente, uma vez que o desenvolvimento dos recursos do *cluster* não será o mesmo entre diferentes aglomerações geográficas. Cada *cluster* irá desenvolver seus recursos com base na sua trajetória histórica, aspectos culturais e estrutura de governança (MENDEZ e MERCIEZ, 2006). Essa lógica nos leva à primeira hipótese desta pesquisa:

H1: Empresas localizadas em diferentes *clusters* perceberão a importância dos recursos do *cluster* para a internacionalização de maneira diferente.

Os recursos compartilhados também apresentam ambiguidade causal para as empresas externas que não estarão cientes da combinação de recursos que levou os membros do *cluster* à obtenção de uma vantagem competitiva, o que, mais uma vez, torna difícil imitar (MOLINA-MORALES, 2001). Pesquisas anteriores (MOLINA-MORALES, 2002; WILK, 2006) indicam que os recursos do *cluster* poderão impactar positivamente no desempenho da empresa. Especificamente, no que se refere à internacionalização de empresas pertencentes a *cluster*, diversos trabalhos (BECCHETTI e ROSSI, 2000; BELSO-MARTINEZ, 2006; BECCHETTI, PANIZZA e OROPALLO, 2007) apontam que estas têm desempenho exportador superior a empresas não pertencentes a *clusters*.

Entretanto, o resultado da pesquisa de Ferreira, Goldszmidt e Csillag (2010), que analisou a relação entre concentração regional de indústrias e desempenho superior, indica que a localização das firmas e a forma como um município interage com uma indústria exercem influência considerável sobre a forma como irão desempenhar. Ou seja, a localização é importante no desempenho das firmas, o que reforça a necessidade de se compreender que características específicas às cidades ou às regiões poderiam promover ou retardar o desempenho das firmas. Devido aos recursos compartilhados na aglomeração geográfica, as empresas localizadas em determinados *clusters* podem ter um desempenho exportador superior a empresas pertencentes a outros *clusters*. Nesse sentido, não se trata apenas de estar inserida em um *cluster*, mas em qual *cluster* estar localizada. Assim, coloca-se a segunda hipótese de pesquisa deste trabalho:

H2: Empresas localizadas em diferentes *clusters* apresentarão um desempenho exportador diferente.

A percepção de importância dos recursos singulares e do *cluster* também pode estar relacionada ao nível de desempenho exportador da empresa. De acordo com os resultados da pesquisa de Eisenhardt e Schoonhoven, (1996) as firmas em posições estratégicas vulneráveis estão mais suscetíveis à formação de alianças estratégicas. Esse achado aponta que essas empresas poderão estar mais propensas a se apoiar nos recursos gerados em suas relações interorganizacionais, pois percebem que seus recursos próprios não são suficientes para superar o nível de competição imposto pelo mercado.

No contexto do *cluster*, argumenta-se que as empresas com menor desempenho exportador perceberão os recursos do *cluster* como de maior importância no processo de internacionalização do que os recursos singulares. Essas empresas serão mais dependentes dos recursos compartilhados no *cluster* para o desenvolvimento da estratégia de internacionalização. As empresas de desempenho exportador superior, por sua vez, tendem a considerar os seus recursos singulares como mais importantes no processo de internacionalização. Desse modo, percebem que sua base de recursos singulares é mais importante do que os recursos do *cluster*. Assim, decorrem as seguintes hipóteses de pesquisa:

H3: Empresas com desempenho exportador inferior perceberão os recursos do *cluster* como mais importantes do que os recursos singulares para a internacionalização.

H4: Empresas com desempenho exportador superior perceberão os recursos singulares como mais importantes do que os recursos do *cluster* para a internacionalização.

O tempo de atuação no mercado internacional também é considerado um elemento-chave na análise da internacionalização das empresas. Essa dimensão é central no modelo

proposto por Uppsala, segundo o qual a internacionalização é definida como um processo gradual, visando à redução do risco. Inicialmente, a empresa atua em mercados de menor distância psíquica e adota um modo de ingresso de baixo comprometimento. Gradativamente, a empresa adquire experiência e conhecimento sobre o mercado externo, ampliando a sua atuação para mercados de maior distância psíquica e utilizando modos de ingresso com maior comprometimento (JOHANSON e VAHLNE, 1977; JOHANSON e VAHLNE, 1990). Nesse sentido, o modelo de Uppsala evidencia que, com o decorrer do tempo, a percepção dos atores se altera em relação ao risco do mercado internacional e ao nível de comprometimento em determinados mercados. Da mesma maneira, a percepção da importância dos recursos no processo de internacionalização poderá se alterar como decorrência da sua atuação internacional.

De acordo com Chetty e Wilson (2003), o foco no desenvolvimento interno de recursos é consistente com o modelo de estágio da internacionalização, no qual os esforços iniciais para o ingresso no mercado internacional também são limitados pela falta de recursos da firma. No momento inicial de internacionalização, a empresa buscará no ambiente externo os recursos que ainda não possui para ingressar no mercado externo, principalmente por meio das relações interorganizacionais (MEYER e SKAK, 2002; CHETTY e WILSON, 2003; SEPPO, 2007). Nesse primeiro momento, a empresa poderá atribuir maior importância aos recursos compartilhados no *cluster* do que aos seus próprios recursos. Contudo, nos momentos seguintes a empresa passa a desenvolver recursos internamente, com base na experiência e conhecimento adquiridos no mercado internacional, tornando-se menos dependente dos recursos que não são de sua propriedade. Desse modo, com o decorrer do tempo, a empresa mudará a sua percepção sobre a importância dos recursos na sua internacionalização e os recursos singulares serão percebidos como de maior importância que os recursos do *cluster*. Assim, apresenta-se a quinta e a sexta hipóteses de pesquisa:

H5: Empresas com menor tempo de atuação internacional perceberão os recursos do *cluster* como mais importantes do que os recursos singulares para a internacionalização.

H6: Empresas com maior tempo de atuação internacional perceberão os recursos singulares como mais importantes do que os recursos do *cluster* para a internacionalização.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para realização da pesquisa. A lógica de pesquisa utilizada foi dedutiva. Desta forma, a tese pode ser dividida em duas partes principais: uma parte teórica e uma parte empírica.

Na parte teórica foram apresentados: (i) a revisão da literatura sobre os temas centrais do trabalho, a saber: Visão Baseada em Recursos, *Clusters* e Internacionalização; (ii) o *framework* analítico para o processo de internacionalização de empresas em *clusters*; e (iii) as hipóteses de pesquisa. Para a parte empírica da tese, desenvolveu-se uma pesquisa em *clusters* vitivinícolas no Brasil e na França, estruturada em duas etapas. A primeira etapa consiste em um estudo de natureza qualitativa, realizado de junho a novembro de 2009, na França e no Brasil. Na segunda etapa, que ocorreu de novembro de 2009 a junho de 2010, desenvolveu-se um estudo quantitativo em *clusters* vitivinícolas na França e no Brasil. A Figura 7 apresenta uma síntese do protocolo da pesquisa e das atividades em cada etapa.

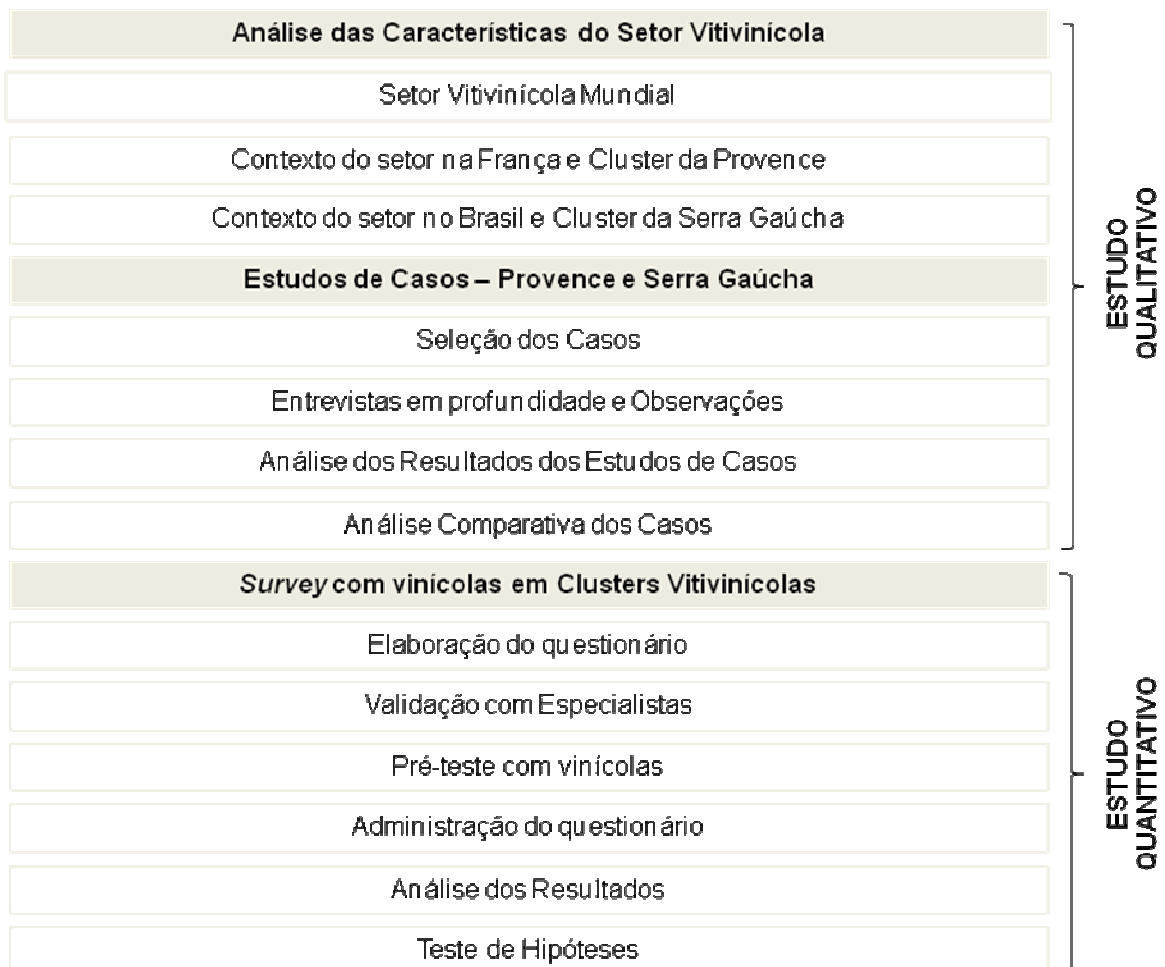


Figura 7 – Desenho da pesquisa

De acordo com a natureza dos dados, a pesquisa científica também poderá ser classificada como quantitativa, qualitativa ou ainda uma mescla dessas duas orientações. Os trabalhos quantitativos buscam explicar certos fenômenos pela utilização de números na construção de descrições detalhadas, que podem ser organizadas em variáveis e enquadradas em modelos para testar possíveis relações entre as mesmas. Já os trabalhos qualitativos possibilitam a descrição das qualidades de determinados fenômenos ou objetos de estudo, uma vez que se utiliza de dados qualitativos como o discurso dos atores (CORTES, 1998).

Bulmer (1984) argumenta sobre as limitações de tratar a abordagem qualitativa e a quantitativa como opções alternativas, uma vez que, de acordo com os objetivos da pesquisa, elas podem ser trabalhadas como complementares. Nesta pesquisa, optou-se por trabalhar com os dois métodos de maneira complementar, sendo que cada estudo teve objetivos distintos.

No que tange a presente tese, o estudo qualitativo visa identificar as características específicas do setor estudado, compreender o processo de internacionalização de vinícolas brasileiras e francesas e levantar elementos para a elaboração de uma classificação de recursos para empresas e *clusters* do setor vitivinícola. O estudo quantitativo possibilitou a validação dessa classificação e o teste das hipóteses de pesquisa, apresentadas no final do segundo capítulo.

Cabe também ressaltar que, por tratar-se de uma pesquisa internacional, realizada no Brasil e na França, os termos e nomes das instituições foram mantidos no idioma original. O Apêndice A apresenta uma lista com a tradução dos nomes das instituições e termos em francês para o português.

A seguir, serão detalhados os procedimentos de elaboração do instrumento, coleta e análise dos dados em ambos os estudos.

3.1 ESTUDO QUALITATIVO

O estudo qualitativo realizado na primeira etapa da pesquisa, conforme já mencionado, teve como objetivo ampliar o conhecimento da pesquisadora sobre o setor pesquisado no contexto brasileiro e francês, bem como, compreender o processo de internacionalização de empresas localizadas em *clusters* e a influência dos recursos do *cluster* nesse processo. Com base nesses elementos, elaborou-se uma classificação de recursos das empresas e *clusters* vitivinícolas.

Esse estudo pode ser dividido em duas fases, conforme o desenho da pesquisa apresentado na Figura 7. Na primeira fase, buscou-se identificar as características do setor estudado no âmbito mundial e dos países de realização da pesquisa, bem como em dois *clusters* vitivinícolas: Provence, no sudeste da França e Serra Gaúcha, no sul do Brasil. Na segunda fase, optou-se pela estratégia de estudo de múltiplos casos, sendo selecionadas três vinícolas de cada *cluster*.

O *cluster* de Provence, localizado no sudeste da França, fica circunscrito em um polígono formado pela ligação das cidades de Marseille, Toulon, Saint-Tropez e Nice, no litoral mediterrâneo, e Draguignan, Avignon e Nîmes, no interior do país. Este *cluster*, especializado na produção de vinho rosé, abrange 736 vinícolas e possui uma área de vinhedos de aproximadamente 27.000 ha (CIVP, 2009).

O *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha, localizado na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, cerca de 120 km da cidade de Porto Alegre, capital do Estado. Trata-se do principal *cluster* vitivinícola no Brasil, que concentra cerca de 80% da produção de vinhos do país e uma área de vinhedos de aproximadamente 34.000 ha. A aglomeração concentra cerca de 600 vinícolas e 13.000 produtores de vinhos, quase, em sua totalidade, descendentes de imigrantes italianos (FENSTERSEIFER, 2007; IBRAVIN, 2010).

Os *clusters* selecionados possuem um número semelhante de vinícolas, indicando um tamanho similar. Ambos são *clusters* consolidados no mercado doméstico, mas que intensificaram suas ações específicas para internacionalização a partir dos anos 2000, possibilitando a comparação desse processo de empresas localizadas em *clusters* em estágios semelhantes de internacionalização, embora em contextos nacionais bastante distintos.

A seguir, apresenta-se o instrumento de pesquisa elaborado e os procedimentos a coleta e análise dos dados.

3.1.1 Elaboração do Instrumento

A elaboração do instrumento para coleta de dados utilizou como base três dimensões: contexto do setor no país, trajetória do *cluster* e processo de internacionalização da vinícola. O Quadro 7 apresenta as dimensões e os elementos de análise em cada dimensão.

Dimensões	Elementos de Análise
Contexto do Setor no País	Ambiente competitivo Condições de demanda Indústrias e instituições de apoio realcionadas Fatores de produção Recursos humanos , recursos tecnológicos, recursos de infraestrutura logística, recursos financeiros, recursos políticos e legais
Trajectoria do <i>Cluster</i>	Processo de formação Organização dos atores Ações de cooperação entre os atores Mecanismo de governança Recursos
Processo de Internacionalização da Vinícola	Motivação Seleção dos mercados Modo de ingresso Desempenho Recursos do <i>Cluster</i>

Quadro 7 – Dimensões e Elementos de Análise do Roteiro de Entrevistas

Este roteiro foi utilizado como base para todas as entrevistas realizadas no estudo, bem como na busca de informações na análise documental. As questões do roteiro foram abordadas de acordo com o perfil do ator entrevistado: especialista, representantes de instituições do setor ou gestores das vinícolas estudadas. Nas entrevistas com os especialistas buscou-se explorar, principalmente, o contexto do setor e país. Com os atores institucionais dos *clusters*, as questões abordaram a trajetória e os recursos do *cluster*. Nos estudos de casos, uma maior ênfase foi dada à internacionalização e aos recursos do *cluster*.

O roteiro foi elaborado em português (Apêndice B) e, posteriormente, traduzido para o francês (Apêndice C). A tradução foi realizada pela própria pesquisadora e revisada pelos orientadores no Brasil e na França, ambos bilíngues. Na condução dos estudos de casos, as questões foram centradas na dimensão “processo de internacionalização da vinícola” do roteiro geral de entrevista.

3.1.2 Coleta dos Dados

Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, observação não-participante em eventos do setor e entrevistas semiestruturadas com especialistas do setor vitivinícola no Brasil e na França, representantes de instituições públicas e de pesquisa e proprietários e diretores de exportação de vinícolas nos *clusters*.

Na França, a principal técnica utilizada para a seleção dos especialistas foi a “bola de neve”. Assim, a partir dos primeiros contatos na Universidade de Montpellier, com pesquisadores do setor, foram identificados outros especialistas em instituições representativas do setor até o ponto de saturação. Também foram realizadas pesquisas na *internet* para identificação de profissionais e especialistas nas instituições da região. No Brasil, devido ao conhecimento prévio da pesquisadora, os especialistas foram selecionados e contatados previamente, com base na organização de origem e atuação no setor.

Na segunda fase realizou-se estudo de múltiplos casos em dois *clusters* no Brasil e na França, a fim de compreender o processo de internacionalização das empresas e os recursos mais importantes neste processo. Os critérios de seleção dos casos foram:

- Localização nos *clusters*: Provence e Serra Gaúcha;
- Internacionalização, ou seja, a empresa deveria comercializar seus produtos no mercado internacional;
- Tipo de negócio: vinícola independente, cooperativa e negociante⁶.

Assim, foram selecionados três casos de vinícolas internacionalizadas em cada *cluster*, sendo uma de cada categoria: vinícola independente, cooperativa e negociante. As seis empresas selecionadas eram casos representativos de vinícolas internacionalizadas no *cluster*. Para Yin (2005), o caso representativo tem como objetivo capturar as circunstâncias ou condições do cotidiano. Por isso, a seleção das empresas ocorreu após a primeira fase do estudo, o que possibilitou um maior conhecimento das empresas inseridas nos *clusters*.

No método estudo de caso, o pesquisador poderá obter os dados para análise a partir de seis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2005). O mesmo autor destaca, ainda, a importância de que se utilizem mais do que uma fonte de dados. Esse procedimento, denominado de triangulação, possibilita o confronto das informações e garante maior confiabilidade ao estudo.

A seguir apresentam-se as principais técnicas de coletados de dados utilizadas.

Entrevista semiestruturada

A entrevista é possivelmente a técnica de coleta de dados mais utilizada em estudos de casos. As entrevistas podem variar de não-estruturadas para altamente estruturadas. Uma

⁶ O negociante trata-se de um tipo de empreendimento que atua, principalmente, na etapa de comercialização do vinho. Desta forma, poderá adquirir do vinho de diferentes produtores para engarrafamento e comercialização e/ou atuar na vinificação com uvas próprias ou de terceiros.

modalidade intermediária é a entrevista semiestruturada, na qual o pesquisador segue um roteiro de questões, mas tem autonomia para alterar a ordem das perguntas e aprofundar-se em pontos mais relevantes ou, ainda, trazer novos questionamentos (HAIR *et al.*, 2005).

Os entrevistados foram especialistas, membros das instituições profissionais presentes nos *clusters*, pesquisadores e proprietários e diretores de exportação das vinícolas. As entrevistas foram gravadas, com a autorização prévia dos entrevistados, para posterior transcrição e análise. Nesta pesquisa foram realizadas 30 entrevistas individuais semiestruturadas, sendo 18 entrevistados na França e 12 no Brasil. O Quadro 8 apresenta o perfil dos entrevistados em cada país no estudo qualitativo.

FRANÇA (18)	BRASIL (12)
Quatro pesquisadores especialistas no Setor Vitivinícola e Professores na Universidade de Montpellier; Pesquisador especialista em Estratégia e Recursos e Professor na Universidade de Montpellier; Responsável pelo setor de estudos da UBIFRANCE; Especialista Internacionalização de empresas francesas; Especialista e Consultor do Ministério da Agricultura Francês para o setor vinícola; Gerente de Estudos e Economia do Conselho Interprofissional do Vinho da Provence; Diretor Geral do Conselho Interprofissional do Vinho da Provence; Pesquisador do Conselho Interprofissional do Vale do Rhône; Professor Doutor da Universidade de Avignon (mestrado em internacionalização do vinho); Gerente da Rede Sud de France; Três proprietários de vinícolas na Provence; Diretor de Exportação no Vale do Rhône; Gerente de Marketing na Provence.	Diretor do Instituto Brasileiro do Vinho; Consultora Jurídica do Instituto Brasileiro do Vinho e Especialista de Indicação Geográfica; Diretor no Curso de Enologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul de Bento Gonçalves; Dois pesquisadores da EMBRAPA/Uva e Vinho; Gerente do Programa <i>Wines of Brazil</i> ⁷ ; Diretor da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale); Dois proprietários de vinícolas na Serra Gaúcha; Três gerentes de Marketing na Serra Gaúcha.

Quadro 8 – Perfil dos especialistas no Brasil e na França

Para preservar a identidade dos entrevistados, os nomes reais não serão revelados. A referência nas citações será o cargo do entrevistado na época da pesquisa. Nas entrevistas realizadas nas vinícolas, o critério principal de seleção do entrevistado foi o conhecimento sobre o processo de internacionalização da empresa.

⁷ No segundo semestre de 2010, o Programa Setorial *Wines from Brazil* passou a ser denominado de *Wines of Brazil*.

O Quadro 9 apresenta o perfil dos entrevistados em cada caso. Para preservar a identidade das Vinícolas foram dados nomes fictícios.

ESTUDOS DE CASOS - PROVENCE	ESTUDOS DE CASOS – SERRA GAÚCHA
Vinícola Independente -Soleil (Proprietário e Diretor)	Vinícola Independente - Sol (Proprietário e Diretor)
Vinícola Cooperativa Mer (Diretor de Exportação)	Vinícola Cooperativa – Mar (Gerente de Marketing e Diretor Geral)
Negociante-Produtor Étoile (Gerente de Marketing)	Negociante-Produtor – Estrela (Gerente de Relações Internacionais)

Quadro 9– Perfil dos Entrevistados nos estudos de casos na Provence e Serra Gaúcha

Análise documental

Os documentos e relatórios relacionados ao problema de pesquisa podem constituir uma rica fonte de informações. Essa técnica permite outra visão, pois os documentos foram produzidos sem a interferência do pesquisador. Por outro lado, são redigidos para omitir os fatos que o elaborador não gostaria de divulgar. Por esse motivo, a análise do documental deve considerar o problema da fidedignidade e utilizar a comparação sistemática com outras fontes de dados para minimizar o problema (CORTES, 1998).

Nesta pesquisa foram utilizados relatórios de desempenho do setor, relatórios das empresas, documentos relacionados ao processo de internacionalização, legislação referente à produção e à exportação de vinho. Os documentos foram obtidos por indicação dos entrevistados e buscas em bases de dados do setor. Após a obtenção, os documentos utilizados na pesquisa foram catalogados e listados no Apêndice D.

Observação

A observação é uma técnica de coleta de dados amplamente utilizada para a captação da realidade social e cultural de uma comunidade ou grupo social determinado. A coleta de dados, através da observação na vida cotidiana do grupo ou organização estudada, possibilita a análise do fenômeno nas situações em que as pessoas se deparam normalmente e como se comportam diante delas (ANDER-EGG, 1995). Nesta pesquisa realizaram-se observações não-participantes em reuniões e eventos dos *clusters*, bem como visitas técnicas nas vinícolas pesquisadas, conforme Quadro 10.

Visitas Técnicas	
Objetivo: Compreensão o processo produtivo das vinícolas	
Cidades: Trents e Pugget-ville, França	Visita técnica às instalações produtivas de duas vinícolas francesas estudadas
Cidade: Bento Gonçalves, Brasil	Visita técnica às instalações produtivas das três vinícolas brasileiras estudadas
Eventos do Setor	
Objetivo: Ampliar o conhecimento sobre o setor	
Cidade: Marseille, França	Participação do Salão do Vinho de Marseille (conversa informal com proprietários de vinícolas e sommeliers)
Cidade: Bento Gonçalves, Brasil	Participação como ouvinte de reuniões e treinamentos do Programa <i>Wines of Brasil</i>
Cidade: Montpellier, França	Participação da Feira Vinisud (conversa informal com proprietários das vinícolas após a aplicação do questionário e com importadores sobre critérios de escolha das vinícolas)

Quadro 10 – Observações realizadas durante o estudo qualitativo

As observações ocorreram de maneira desestruturada, contudo, a pesquisa registrou os elementos principais em cada visita ou reunião. Tais dados foram utilizados como fonte complementar de evidências na análise dos dados.

3.1.3 Análise dos Dados

Os dados coletados na pesquisa foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, com base nas categorias de análise previamente definidas. Entre as técnicas utilizadas para a realização da análise de conteúdo, destacam-se a análise léxica e a análise categorial. A análise léxica tem como material de análise as próprias unidades de vocabulário, as palavras portadoras de sentido, relacionadas ao objeto de pesquisa. A análise categorial trata do desmembramento do discurso em categorias, em que os critérios de escolha e de delimitação orientam-se pela dimensão da investigação dos temas relacionados ao objeto de pesquisa, identificados nos discursos dos sujeitos pesquisados (BARDIN, 2004).

A análise de conteúdo cumpre duas funções na pesquisa social, uma heurística e outra de administração da prova. A primeira é a de enriquecer a pesquisa exploratória, aumentando a possibilidade de descoberta. A segunda função corresponde ao trabalho de verificação das hipóteses provisórias, que necessitam de confirmação ou infirmação (PEREIRA, 1998).

De forma geral, a operacionalização dessa técnica ocorre em três momentos: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados e das interpretações. A pré-análise compreende a escolha das unidades de registro e de contexto, a escolha das regras de contagem e a definição das categorias de análise. Esse último elemento é central na análise de conteúdo. A análise por categorias é a operação de desmembramento, por diferenciação

dos elementos constitutivos do objeto da pesquisa e o seu reagrupamento, segundo o gênero em unidades resultantes da classificação analógica (PEREIRA, 1998; BARDIN, 2004).

A análise de dados deste estudo qualitativo ocorreu da seguinte maneira. Inicialmente, as fontes de dados, tais como documentos, transcrições, arquivos em áudio, registros de visitas, foram identificadas e registradas. Assim, foi possível identificar e localizar com maior agilidade o material da pesquisa de acordo com a categoria analisada: contexto do setor no país, organização do *cluster* e processo de internacionalização das vinícolas.

Inicialmente, apresenta-se uma caracterização do setor mundial de vinho e uma contextualização na França e no Brasil. A seguir, apresenta-se a organização dos *clusters* selecionados para o estudo qualitativo nos dois países. Por fim, nos estudos de caso procedeu-se à análise com base na dimensão “processo de internacionalização”, utilizando as seguintes subcategorias de análise: motivação, modo de ingresso, obstáculos, recursos próprios e recursos do *cluster*.

3.2 ESTUDO QUANTITATIVO

A segunda etapa, de natureza quantitativa, teve como objetivo identificar os recursos mais importantes na internacionalização das empresas e a relação dos recursos com o desempenho exportador das empresas. A pesquisa foi realizada no Brasil e França, no período de novembro de 2009 a junho de 2010.

3.2.1 Elaboração do Questionário

Nesta pesquisa elaborou-se um questionário formado por três blocos de questões (Quadro 11): dados gerais sobre a empresa; processo de internacionalização e o desempenho da empresa nesse processo com indicadores objetivos e subjetivos; e recursos da empresa e do *cluster* mais importantes na internacionalização.

A primeira versão do questionário foi elaborada em francês e posteriormente procedeu-se a tradução para o português e a adaptação para o contexto brasileiro. A tradução e revisão do questionário foram acompanhadas por dois doutores em Administração, bilíngues português-francês, além da própria pesquisadora também bilíngue nesses idiomas.

BLOCO	QUESTÕES
BLOCO A – DADOS GERAIS DA EMPRESA	<i>Cluster</i> (região em que se localiza) Tipo de negócio Ano de criação da vinícola Número de funcionários Quantidade produtiva Utilização de Denominação de Origem Categorias de vinhos produzidos
BLOCO B – PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	Ano que iniciou a internacionalização Modo de ingresso Proporção de exportações Crescimento do volume exportado Previsão de crescimento de volume exportado Número de países que exporta Zonas geográficas de exportação Mercados mais importantes Motivação para internacionalização Satisfação com desempenho exportador
BLOCO C – AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO	Lista de recursos singulares das vinícolas (23 recursos) Lista de recursos compartilhados no <i>cluster</i> vitivinícola (16 recursos)

Quadro 11 – Estrutura do Questionário

O Bloco A refere-se aos dados gerais de controle para definição do perfil das empresas pesquisadas como localização (definição do *cluster*), ano de fundação, porte (número de funcionários permanentes e quantidade de vinho produzido) e perfil da produção de vinho (tipo de negócio, categorias de produtos e utilização de indicação de origem).

O Bloco B trata do processo de internacionalização da vinícola e foram consideradas as dimensões apresentadas na Figura 6 (Capítulo 2). A motivação para ingressar no mercado internacional foi avaliada por meio de uma escala de importância de cinco pontos, abrangendo oito itens. O tempo de internacionalização foi mensurado pelo ano em que a empresa iniciou suas atividades internacionais. Os modos de ingresso foram identificados por meio de uma questão de múltiplas respostas com sete alternativas. Os mercados de atuação foram avaliados pelo número de países, zonas geográficas e três mercados externos mais importantes.

Em relação à mensuração do desempenho exportador, foram tomadas as seguintes decisões: a unidade de análise foi o empreendimento exportador, com base em dados primários. Foram utilizados dois modos de mensuração: objetiva e subjetiva. A mensuração objetiva abrangeu quatro variáveis: percentagem de vendas para o mercado externo, crescimento obtido no último ano, crescimento pretendido para o ano seguinte, número de países que comercializa os produtos. Como mensuração subjetiva, elaborou-se uma escala de

satisfação com as exportações nos últimos três anos, avaliado quatro itens: lucro obtido, volume total exportado, volume exportado em relação aos concorrentes e evolução do volume exportado.

O Bloco C apresenta duas listas de recursos com o objetivo de identificar o nível de importância que os respondentes atribuem para a internacionalização do negócio. A primeira lista é composta por 23 recursos próprios e a segunda, por 16 recursos do *cluster*. As classificações dos recursos foram adaptadas ao setor vitivinícola, contudo, de forma a possibilitar uma replicação em *clusters* vitivinícolas de diferentes contextos nacionais. As classificações dos recursos foram desenvolvidas a partir da revisão da literatura e das entrevistas em profundidade realizadas no estudo qualitativo. Posteriormente, foram validadas com um grupo de especialistas, juntamente com o questionário. Essa etapa será detalhada a seguir.

3.2.1.1 Validação com Especialistas

O questionário e as classificações de recursos em *clusters* vitivinícolas foram validados por um grupo de especialistas. Segundo Mangin e Mallou (2003), os especialistas devem ser capazes de identificar problemas relacionados à falta de relevância e representatividade dos itens, além de outras questões relacionadas ao formato. Assim, podem indicar a validade do conteúdo e do processo de respostas das questões do questionário e/ou dos itens de uma escala.

Participaram desta etapa três especialistas franceses: um professor doutor, pesquisador especialista na área de finanças e no setor vitivinícola, sendo também ex-diretor de uma cooperativa vinícola francesa; um doutor pesquisador, especialista em estratégia e recursos, também atuante no setor por meio de pesquisas sobre “coopetição”; e um profissional, gerente de estudos econômicos do *Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence*. A primeira versão do questionário, que apresenta também as classificações dos recursos da empresa e do *cluster*, está disponível no Apêndice E.

Essa validação ocorreu por meio de entrevistas pessoais com os especialistas, com duração média de 40 minutos. Os especialistas avaliaram a estrutura do questionário, a formulação das questões e alternativas de respostas e os recursos listados. As recomendações foram incorporadas e elaborou-se uma segunda versão para o pré-teste.

O Quadro 12 apresenta as listas revisadas e validadas pelos especialistas, utilizadas no questionário.

RECURSOS DA EMPRESA VINÍCOLA	RECURSOS DO <i>CLUSTER</i> VITIVINÍCOLA
<p>Instalações da vinícola</p> <p>Equipamentos e máquinas utilizados no processo produtivo</p> <p>Acesso a insumos e matéria-prima (fertilizante, uvas, garrafas, rolhas e etiquetas, etc.)</p> <p>Gestão da produção e controle de qualidade</p> <p>Estrutura técnica para o desenvolvimento de novos produtos</p> <p>Disponibilidade de capital financeiro para investimento</p> <p>Acesso ao crédito (facilidade de solicitar e receber crédito)</p> <p>Propriedade Intelectual (proteção da marca e de segredos industriais)</p> <p>Acordos e licenças (para utilizar uma tecnologia, uma marca ou explorar um mercado)</p> <p>Contratos com fornecedores de matéria-prima</p> <p>Base de dados sobre a carteira de clientes</p> <p>Sistema de informação da empresa (troca de dados interna e externa – com fornecedores e clientes)</p> <p>Cultura organizacional (os valores da empresa e a forma de atuação no mercado)</p> <p>Reputação da vinícola no mercado doméstico</p> <p>Conhecimento técnico vitivinícola</p> <p>Conhecimento do mercado externo</p> <p>Gestão comercial (administração das vendas e gestão dos clientes)</p> <p>Recursos humanos qualificados na área técnica</p> <p>Recursos humanos qualificados na área comercial</p> <p>Rede de distribuição em hipermercados e supermercados</p> <p>Rede de distribuição em lojas especializadas de vinho</p> <p>Rede de distribuição em restaurantes e bares</p> <p>Relações de cooperação com diferentes atores (associações do setor, institutos de ensino e pesquisa, sindicatos, fornecedores, concorrentes, clientes)</p>	<p><i>Terroir</i> (variedades das uvas, práticas vitícolas e enológicas, características específicas do solo e do clima)</p> <p>Existência de instituições de pesquisas tecnológicas</p> <p>Existência de instituições profissionais relacionadas à atividade vitivinícola</p> <p>Existência de instituições públicas e privadas relacionadas à atividade vitivinícola</p> <p>Infraestrutura ligada ao turismo</p> <p>Infraestrutura logística</p> <p>Acesso à assistência técnica (à viticultura e à vinificação)</p> <p>Acesso ao crédito (crédito específico para produtores e vinícolas instaladas na região)</p> <p>Acesso a recursos humanos qualificados (formação e disponibilidade de recursos humanos qualificados na região com conhecimento específico associado à região)</p> <p>Reputação da região (valor da reputação da região de origem)</p> <p>Reputação de um <i>terroir</i> específico (valor de um <i>terroir</i> delimitado, como uma indicação geográfica – formalizada ou em processo de formalização)</p> <p>Cultura da região</p> <p>Acesso a informações econômicas relativas ao mercado externo</p> <p>Acesso a informações jurídicas relativos ao mercado externo</p> <p>Relações de cooperação horizontais entre vinícolas da região</p> <p>Relações de cooperação vertical na região</p>

Quadro 12 – Recursos de empresas vinícolas e *clusters* vitivinícolas

3.2.1.2 Pré-teste do Questionário

Após a validação com especialista, o questionário também foi testado com dois proprietários de vinícolas em entrevistas pessoais. No pré-teste não ocorreu nenhuma alteração significativa na formulação das questões, pois não foram identificados problemas de compreensão das questões.

Um dos entrevistados sugeriu que o questionário iniciasse pelo bloco de questões sobre a vinícola, uma vez que as informações gerais foram de fácil e rápida resposta, enquanto as demais exigiriam maior reflexão e análise. Assim, visando ao aumento do envolvimento do respondente com o questionário e a redução do percentual de questionários incompletos, esta sugestão foi implementada. A versão final do questionário em francês está disponível no Apêndice G.

Para a aplicação do questionário no Brasil, procedeu-se a tradução para o português. O questionário foi revisado e validado em entrevistas pessoais por duas especialistas: gerente do programa *Wines of Brasil* e a consultora jurídica do IBRAVIN. A seguir, os procedimentos para coleta de dados serão apresentados.

3.2.2 Coleta dos Dados

A administração dos questionários para coleta de dados ocorreu no Brasil e na França em dois momentos e técnicas de coleta distintas. A coleta de dados em cada país é detalhada na sequência.

3.2.1.1 França

A população-alvo do estudo na França são empresas exportadoras do setor vitivinícolas, localizadas em *clusters*. Foram selecionados três *clusters* como foco da pesquisa quantitativa: Provence, Vallée du Rhône e Languedoc. Também foi criada uma quarta categoria de resposta “outras regiões vinícolas”, o que viabilizou a participação das empresas de outras regiões vinícolas. A coleta em diferentes *clusters* possibilitou a comparação entre estes, considerando o sul da França como área geográfica principal do estudo.

A amostra coletada pode ser classificada como não-probabilística, tendo sido coletada de novembro de 2009 a maio de 2010. Para a definição de uma amostra probabilística, a principal dificuldade encontrada pela pesquisadora foi a identificação da população das vinícolas exportadoras nos *clusters* selecionados. Buscou-se essa informação nas instituições profissionais representativas das vinícolas, contudo, a única informação obtida foram as listas das vinícolas cadastradas. Um dos especialistas foi consultado para o levantamento em bancos de dados do setor no França, entretanto, os dados são gerados de maneira agregada, não sendo possível a identificação do nome da vinícola.

Na coleta dos dados utilizou-se de duas estratégias distintas: administração pessoal em feiras do setor e reuniões do setor e *websurvey* (<http://enqueteenligne.euromed-marseille.com/index.php?sid=86384&lang=fr>).

A administração pessoal do questionário ocorreu em três feiras de produtores pela própria pesquisadora:

- *Salon du Vin* de Marseille (realizado em Marseille, de 20 a 23 de novembro de 2009);
- *Fête des Vignerons* de Montpellier (realizado em Montpellier, dias 29 e 30 de novembro de 2009);
- *Salon International de Vins et Spiritueux Méditerranéens - Vinisud 2010* (realizada em Montpellier, de 20 a 22 de fevereiro de 2010).

Além destes eventos, o questionário também foi enviado por correio eletrônico para as empresas associadas ao *Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence* e ao catálogo turístico da região Vallée du Rhône. Essas listas das empresas foram obtidas durante as entrevistas com os gestores da área de estudos econômicos, sendo 731 empresas cadastradas na Provence e 394 empresas cadastradas no Inter-Rhône. Cabe ressaltar que, esse número não corresponde, em sua totalidade, às vinícolas exportadoras. No texto enviado via correio eletrônico, a pesquisadora evidenciava que o questionário era destinado somente às vinícolas exportadoras. O texto do e-mail enviado para as vinícolas está no Apêndice F.

Ao final do estudo, foram obtidos 130 questionários, sendo 83 através da administração pessoal em feiras do setor e 47 através da *websurvey*, em dois envios de emails convidando para participação na pesquisa.

3.2.1.1 Brasil

A coleta de dados no Brasil abrangeu toda a população de vinícolas exportadoras situadas no *cluster* da Serra Gaúcha, totalizando 18 vinícolas. Os dados foram coletados no período de 21 a 23 de junho de 2009, por meio de contato telefônico, por pesquisadores do Centro de Pesquisas em Administração (CEPA) da UFRGS. O questionário, em português, utilizado nesta coleta, encontra-se no Apêndice H.

A lista de vinícolas exportadoras e dos contatos dos responsáveis pelas atividades internacionais na vinícola foi fornecida pela gerência do Programa *Wines of Brasil*, que também informou aos membros do Programa sobre a realização da pesquisa. A partir desta lista e da indicação dos informantes-chave em cada empresa, os entrevistadores realizaram o contato telefônico para aplicação do questionário.

3.2.3 Análise dos Dados

Na França, a amostra abrangeu 130 empresas, localizadas em quatro *clusters* diferentes. Já no Brasil, devido ao estágio de desenvolvimento do setor no país, optou-se pela realização de um censo com as vinícolas exportadoras situadas no *cluster* da Serra Gaúcha. Foram obtidas 18 respostas, abrangendo 90% da população de vinícolas exportadoras no Brasil.

Devido a essas discrepâncias, a análise dos dados no estudo quantitativo ocorreu de maneira distinta nos dois países analisados. Em ambos os países, a análise dos dados ocorreu em três etapas: (i) avaliação e preparação dos dados; (ii) uso de estatística descritiva para apresentação da amostra e; (iii) técnicas bivariadas e multivariadas com testes paramétricos e não-paramétricos. Os procedimentos de análise foram realizados com auxílio do *software* SPSS versão 16.0. A seguir, as atividades em cada etapa são apresentadas por país.

3.2.3.1 Brasil

Na análise dos dados no Brasil foram adotados os seguintes procedimentos. Primeiro, a avaliação dos dados faltantes e as respostas dadas, buscando identificar problemas de digitação e de compreensão da questão. As questões “tipo de vinho produzido”, “zonas geográficas de atuação” e “três principais mercados” apresentaram problemas com dados faltantes não-aleatórios e erros nos somatórios dos percentuais. Nessas variáveis, considerou-se apenas a análise de frequência das respostas. Considerando o tamanho da população investigada no contexto brasileiro, optou-se pela utilização de estatística descritiva. Os resultados possibilitam um panorama da internacionalização do setor vitivinícola no Brasil.

3.2.3.2 França

Para a avaliação e preparação dos dados, procedeu-se, inicialmente, ao exame gráfico das variáveis, através de histogramas e estatística descritiva para a verificação da natureza dos dados coletados. Nesse exame foi possível identificar as variáveis métricas que apresentavam assimetria na distribuição normal. A seguir, analisou-se o impacto dos dados faltantes, buscando identificar também problemas de digitação e de compreensão da questão. Assim como na amostra brasileira, foram identificadas três questões problemáticas (tipo de vinho produzido, zonas geográficas de exportação e três principais mercados), nas quais os respondentes deveriam indicar o percentual de cada item para totalizar 100%. Os dados

faltantes nestas questões foram considerados não-aleatórios, pois a não-resposta estava relacionada à dificuldade do respondente indicar o percentual. Assim, as variáveis foram analisadas apenas pela frequência, desconsiderando o percentual indicado pelos respondentes devido ao número elevado de dados faltantes e erros de somatórios nos percentuais.

O terceiro procedimento na preparação dos dados foi a identificação e remoção das observações atípicas (*outliers*). Para tanto, executou-se a padronização das variáveis métricas e exclusão das respostas com desvio-padrão superior ou inferior a 3.

Para a avaliação das técnicas multivariadas a serem utilizadas, foram realizados os testes de Kolmogorov-Smimov e Shapiro-Wilk para suposição da normalidade dos dados e o teste de Levene para a homoscedasticidade. Com base nos resultados destes testes e do tipo de assimetria das variáveis, avaliaram-se as possibilidades de ações corretivas contra a não-normalidade e heteroscedasticidade e identificou-se a transformação de dados mais adequada para cada variável, conforme Hair *et al.* (2005).

Após a avaliação e preparação dos dados, realizou-se uma análise por meio de estatística descritiva para apresentação do perfil da amostra, processo de internacionalização e grau de importância dos recursos. Para análise das classificações de recursos propostas foi utilizada a técnica análise fatorial com uma perspectiva exploratória. O objetivo desta técnica é analisar a estrutura de inter-relações entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões de fatores e reduzindo os dados (HAIR *et al.*, 2005).

Considerando o tamanho da amostra de cada *cluster*, optou-se pela utilização de teste não-paramétricos para as hipóteses 1 e 2, também denominados de provas de postos ou provas de ordenações. Os testes não-paramétricos não necessitam atender à suposição de normalidade e nem a grandes amostras (SEIGEL; CASTELLAN, 2006; DANCEY; REIDY, 2008). Para o teste das hipóteses 3 e 4 foram utilizados teste paramétricos t pareado e ANOVA para n fatores. Em síntese, optou-se pela utilização das seguintes técnicas estatísticas para análise dos dados:

- Descrição dos dados:
 - Estatística descritiva univariada e bivariada;
 - Análise comparativa das médias;
 - Avaliação da diferença entre as médias de dois grupos independentes pelo cálculo do Test t;
 - Correlação Bivariada de Pearson.

- Validação da classificação de recursos na amostra francesa:

- Análise das médias;
 - Teste de Alfa de *Cronbach* para avaliar a consistência interna das variáveis utilizadas na avaliação da motivação para internacionalização e da satisfação com o desempenho exportador, bem como na classificação de recursos da vinícola e do *cluster*. O coeficiente Alfa de *Cronbach* varia de 0 a 1. Embora o limite inferior de aceitabilidade seja, em geral, 0,70, aceitam-se valores em torno de 0,60 para pesquisas exploratórias (HAIR *et al.*, 2005).
 - Análise fatorial de componentes principais, para analisar a estrutura das inter-relações entre as variáveis das classificações de recursos. De acordo com Hair *et al.*, (2005), a análise fatorial é uma classe de métodos estatísticos multivariados, adequada para analisar padrões de relações entre variáveis interdependentes, a fim de determinar se a informação pode ser condensada a um conjunto menor de variáveis, denominadas como fatores. O modelo fatorial empregado nesta pesquisa é a Análise de Componentes Principais, utilizando o método de rotação fatorial ortogonal VARIMAX. Como medidas diagnósticas, foram utilizados: o teste Bartlett de Esfericidade, que avalia a significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação, e o teste Kaiser-Meyer-Olkin, para avaliar a Medida de Adequação da Amostra. Essa medida trata de um índice que varia de 0 a 1, sendo considerado aceitável um valor acima de 0,5.
- Teste das hipóteses realizado na amostra francesa:
 - Teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis;
 - Avaliação do Coeficiente C entre variáveis nominais;
 - Teste t para comparação de duas médias de amostras independentes;
 - Teste t pareado para comparação de duas médias de amostras relacionadas;
 - As diferenças de média de n grupos foram analisadas pelo cálculo da ANOVA de n fatores.

4 O SETOR VITIVINÍCOLA

Do Vena (amado, em sânscrito) se originaram os nomes que designam o vinho em quase todas as línguas da Europa: no russo (vino), no grego (Woinos, depois oinos), no latim (vinum), no italiano e no espanhol (vino), no português (vinho), no alemão (wein), no inglês (wine) e no francês (vin).

De acordo com Gautier (2009), a origem do cultivo da vinha é às margens do Cáucaso (vitis caucásica) e depois na Mesopotâmia (na região do atual Iraque). Depois foi plantada no Egito, a partir do III milênio a.C., para a fabricação de vinhos funerários. Os gregos, pioneiros do vinho na Europa, transplantaram a vinha para a Sicília e para a Itália meridional. Os romanos, por sua vez, transmitiram suas habilidades na viticultura aos gauleses.

Pode-se observar que o vinho já estava presente nas sociedades antigas, sendo considerado o fruto da vinha uma bebida civilizatória. Assim como algumas religiões pagãs, a tradição bíblica também sacraliza o vinho e faz dele um dom de Deus (Bíblia Sagrada, livro de Gênesis, capítulos 27 e 28).

Embora presente na origem das antigas civilizações, o vinho passa por profundas transformações a partir da idade média, decorrentes das melhorias no cultivo da vinha, das técnicas de vinificação, da utilização da embalagem de vinho, entre outras. Contudo, é a partir do século XVIII que se observa um forte crescimento do mercado mundial de vinhos.

Entretanto, é também na segunda metade do século XVIII que surge a *phylloxera*, uma praga que devastou os vinhedos pelo mundo, levando a uma replantação maciça, que por sua vez, viria a provocar uma grave crise de superprodução no início do século XX (GAUTIER, 2009). Segundo Unwin (1996), as principais consequências desta praga no mercado do vinho foram:

- Redução nas áreas devotadas a vinhedos;
- Pequenas vinícolas não sobreviveram aos crescentes custos de produção;
- Redução da oferta acarretou o surgimento de fraudes com vinhos adulterados;
- Necessidade de legislações rígidas designadas a garantir a origem dos vinhos Franceses com a *Appellation d'Origine Contrôlée (AOC)*, o que também ocorreu em outros países da Europa; e
- Redução da produção nas regiões tradicionais levou a um aumento na produção em outras regiões menos afetadas pela *phylloxera*.

No século XX, surgem algumas grandes corporações transnacionais com capital para investir em novas tecnologias e marketing, embora ainda seja um mercado, principalmente, formado por pequenos produtores, a emergência das grandes corporações do vinho com abrangência global é uma forte tendência (ANDERSON, 2004). Após a Segunda Guerra Mundial, diversas inovações tecnológicas em viticultura e vinificação surgiram, com o intuito não apenas de reduzir custos de produção, mas também de produzir vinhos mais adequados aos mercados de massa.

De maneira simplificada, a indústria vinícola é composta por três atividades principais: produção da uva, produção do vinho ou vinificação e comercialização até o consumidor final. O Anexo A apresenta o processo de produção de vinhos. As empresas que atuam nesta indústria poderão atuar em apenas um dos elos ou nos três elos simultaneamente. Nesse sentido, é possível classificar três tipos de empreendimentos na indústria vinícola:

- Vinícolas independentes: completamente verticalizadas, essas vinícolas realizam as três atividades centrais da cadeia (produção da uva, vinificação e comercialização). Desta forma, a empresa possui um maior controle do produto, desde a origem da matéria-prima até o consumidor final. Neste tipo de negócio, algumas vinícolas podem optar pela terceirização de parte da comercialização do produto por meio de agentes ou representantes comerciais.
- Cooperativas: possuem uma estrutura de vinificação e comercialização compartilhada pelos cooperativados que, como produtores de uva, fornecem a matéria-prima. Neste caso, a gestão da organização ocorre de maneira democrática e os lucros e prejuízos são divididos pelos cooperativados.
- Negociantes: são empreendimentos que atuam, principalmente, na comercialização do vinho. Desta forma, atuam principalmente na aquisição do vinho de diferentes produtores para engarrafamento e comercialização. Embora também sejam considerados intermediários na cadeia do vinho, alguns negociantes podem optar por vinificar parte do vinho comercializado e adquirir parte de terceiros. Contudo, o foco deste tipo de empreendimento é a comercialização em grande escala.

No que tange à comercialização do vinho, primeiramente, consideram-se os canais de distribuição em função da escala de consumo do produto, ou seja, mercado de massa ou mercado de nicho. No mercado de massa, o principal canal são as redes de hipermercados e supermercados. De acordo com dados do Datamonitor (2009), este é principal canal no mercado vinícola, responsável por 35,9% do vinho comercializado mundialmente. No mercado de nicho, podem-se identificar dois canais: lojas especializadas e redes de

restaurantes, hotéis e bares. Por fim, existe, ainda, a possibilidade de venda direta ao consumidor, através de uma estrutura de varejo na própria vinícola.

No ano de 2008, o mercado global de vinho alcançou um valor de 259,8 bilhões de dólares. Verifica-se uma taxa de crescimento baixa, mas constante (Gráfico 1). No período de 2004 a 2008, o crescimento deste mercado foi de 2,3% (DATAMONITOR, 2009). Entretanto, o ano de 2008 foi marcado pelo início de uma profunda crise econômica, com impacto importante em diversos setores, entre estes o vinícola.

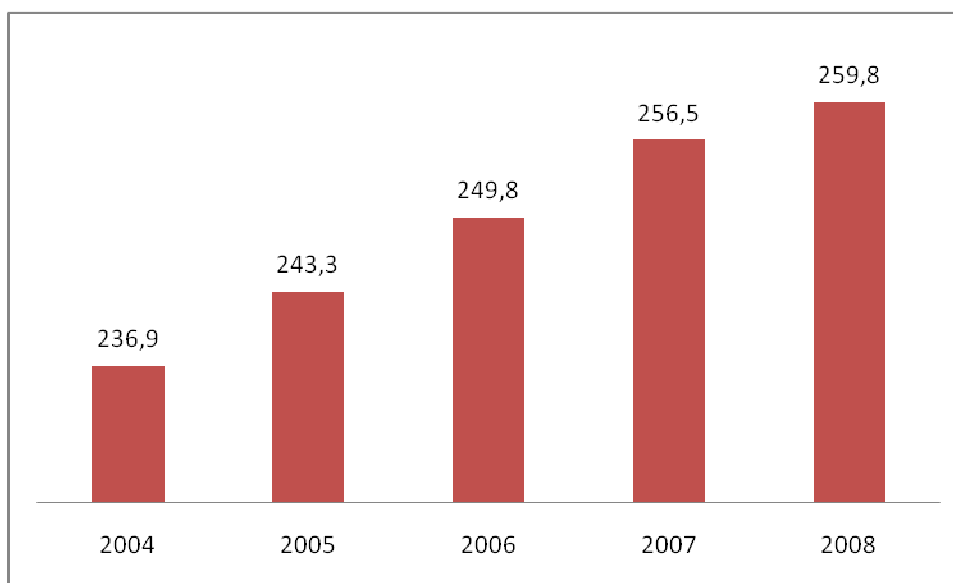


Gráfico 1 - Valor do Mercado Global de Vinho (2004-2008) em US\$ Bilhões

Fonte: Datamonitor, 2009.

Em relação à área plantada com vinhas, constata-se uma gradativa redução na superfície plantada. Segundo dados da OIV, a área plantada com vinhas no mundo era de 7.888.000 hectares em 2001 e de 7.636.000 hectares em 2009, o que representa uma queda de 3% na superfície (Gráfico 2). Destaca-se que essa redução é mais acentuada nos países da Europa, enquanto em países do hemisfério sul, como Chile, Argentina e Nova Zelândia, observa-se uma pequena elevação na área plantada (OIV, 2010).

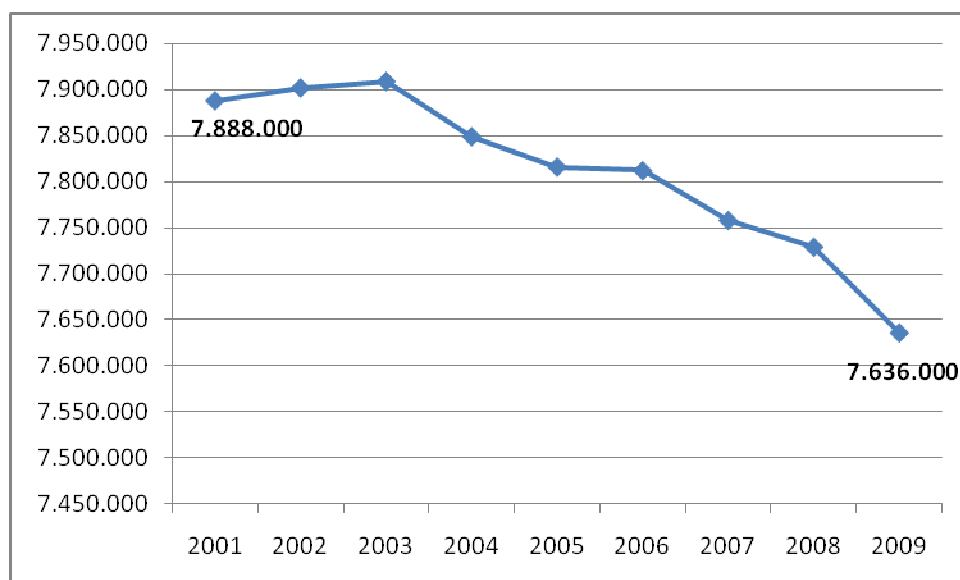


Gráfico 2 – Evolução da área plantada com vinhas no Mundo (2001 – 2009) em hectares

Fonte: OIV, 2010.

A estimativa da OIV para 2009 é de uma produção mundial de vinho de 266 milhões de hectolitros, indicando uma pequena queda em relação ao ano de 2008, estimada em 267,4 milhões de hectolitros.

Conforme Tabela 1, os três principais países produtores mundiais em 2007 foram Itália, França e Espanha, que correspondem a 47% da produção mundial. Entretanto, países do continente americano estão crescendo em volume produzido, representados pelos Estados Unidos (4º produtor), Argentina (5º), Chile (9º) e Brasil (14º). No ranking de países produtores, também se destacam o crescimento da Austrália (8º), entre os anos de 2003 a 2006, e a presença da África do Sul, como 7º produtor mundial.

Tabela 1 - Evolução dos Principais Países Produtores de Vinho - 2003 a 2007
(em milhões de Hectolitros)

Ranking 2007	País	2003	2004	2005	2006	2007
1	Itália	44,1	53,1	53,1	53,5	45,9
2	França	46,4	57,4	52,1	52,3	45,4
3	Espanha	41,8	43,0	36,2	38,2	34,7
4	Estados Unidos	19,5	20,1	22,9	19,6	20,0
5	Argentina	13,2	15,5	15,2	15,4	15,0
6	Alemanha	8,2	10,0	9,3	8,9	10,5
7	África do Sul	8,9	9,3	8,4	9,4	9,8
8	Austrália	10,8	14,8	14,3	14,3	9,6
9	Chile	6,7	6,3	7,9	8,4	8,2
10	Portugal	7,3	7,5	7,3	7,5	5,8
11	Romênia	5,6	6,2	2,6	5,0	5,3
12	Hungria	3,9	4,3	3,6	3,3	3,7
13	Grécia	3,8	4,3	4,0	3,9	3,5
14	Brasil	2,6	3,9	3,2	2,4	3,3
15	Áustria	2,5	2,7	2,3	2,3	2,6
16	Bulgária	2,3	1,9	1,7	1,8	2,1
17	Nova Zelândia	0,6	1,2	1,0	1,3	1,5
18	Suíça	1,0	1,2	1,0	1,0	1,0
	Total Ranking	229,1	262,7	245,9	248,5	228,1
	Total Mundial	263,8	296,8	280	284,8	266,1

Fonte: OIV, 2008.

Em relação ao consumo, a OIV estima um consumo mundial de 236 Milhões de hectolitros em 2009, o que representaria uma queda de 2,8% em relação ao ano de 2008. A Tabela 2 apresenta uma evolução do consumo de vinha de 2003 a 2007. Na análise deste ranking, verifica-se que os principais países consumidores em volume em 2007 foram a França, Itália e Estados Unidos, que consumiram 32% do volume total do vinho produzido mundialmente. Cabe ressaltar, que esses países são também importantes produtores, conforme Tabela 1.

O Reino Unido ocupa uma posição de destaque neste ranking, situado em 6º mercado consumidor de vinho no mundo. Essa posição o torna um mercado atraente para países exportadores, uma vez que a sua produção de vinhos é quase inexistente.

O Brasil ocupa a mesma posição no ranking de produção e consumo (14º). Embora seja um volume pouco expressivo, aproximadamente 10% do consumo da França, líder mundial em consumo, cabe ressaltar que se trata de um mercado emergente com potencial crescimento.

Segundo Gautier (2009), os consumidores ocasionais (que consomem uma ou duas vezes por semana ou mais raramente) são muito mais numerosos do que os regulares (que bebem todos os dias ou quase). A queda do consumo de vinho seria um fenômeno cultural, ou seja, os jovens consumidores de vinho não se convertem em regulares como seus predecessores. Contudo, observa-se também a “premialização” do consumo do vinho. Nesse sentido, os consumidores reduzem a frequência, mas estão dispostos a comprar vinhos *Premium*, de maior qualidade e preço superior.

Tabela 2 - Evolução do Consumo de Vinho - 2003 a 2007 (em milhões de Hectolitros)

Ranking 2007	País	2003	2004	2005	2006	2007
1	França	32,9	33,1	33,0	33,0	32,2
2	Itália	29,3	28,3	27,6	27,3	26,9
3	Estados Unidos	23,1	24,3	25,1	25,9	26,5
4	Alemanha	20,2	19,6	19,4	19,9	20,3
5	Espanha	13,8	13,7	13,7	13,5	13,3
6	Reino Unido	11,1	11,3	12,0	11,7	12,1
7	Argentina	12,3	11,1	11,0	11,1	11,2
8	Romênia	5,1	5,8	2,4	5,5	5,1
9	Austrália	4,2	4,4	4,5	4,6	4,8
10	Portugal	5,3	4,8	4,8	4,8	4,7
11	África do Sul	3,5	3,5	3,5	3,5	3,6
12	Holanda	3,6	3,6	3,5	3,5	3,5
13	Grécia	2,5	2,9	3,5	3,2	3,3
14	Brasil	N/D	3,2	3,7	3,5	3,3
15	Bélgica + Luxemburgo	2,9	2,9	3,1	3,2	3,1
16	Chile	2,6	2,5	2,6	2,4	2,8
17	Suíça	3,0	2,9	2,8	2,8	2,5
18	Áustria	2,4	2,4	2,4	2,5	2,5
19	Dinamarca	1,7	1,7	1,8	1,6	1,6
20	Suécia	1,5	1,3	1,5	1,5	1,6
21	Nova Zelândia	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9
22	Irlanda	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7
23	Noruega	N/D	N/D	0,6	0,6	0,7
24	Finlândia	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	Total Ranking	182,5	185,5	184,6	187,6	187,5
	Mundo	235,9	237,4	237,7	241,2	242

Fonte: OIV, 2008.

De acordo com dados da Datamonitor (2009), o mercado europeu é a região geográfica mais importante no consumo de vinhos, correspondendo a 75% do vinho consumido mundialmente, seguido do continente americano (18%) e dos continentes da Ásia

e da Oceania, que agregados responderam por 7% do consumo em 2008. O Gráfico 3 apresenta a distribuição por continente.

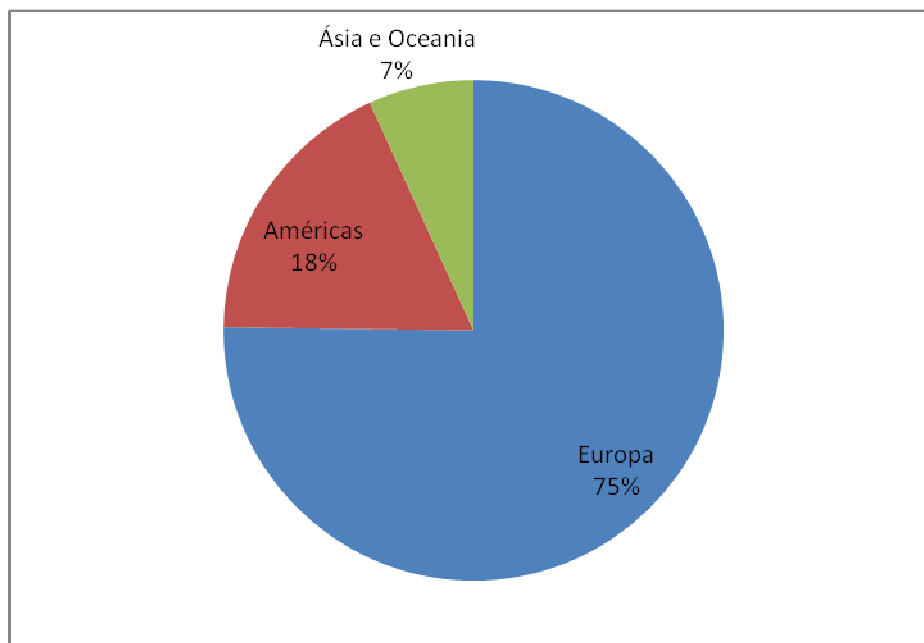


Gráfico 3 – Consumo de Vinho por área geográfica

Fonte: Datamonitor, 2009.

Para complementar a análise do perfil de consumo, cabe analisar o consumo de vinho per capita por países no ano de 2004 e 2008 (Tabela 3). Conforme se pode verificar, os principais países europeus em volume produzido são os principais consumidores de vinho per capita, ocupando boas posições no ranking de consumo per capita em 2008: França em 3º lugar (53,2 litros por habitante/ano), Itália em 6º lugar (50,0 litros por habitante/ano) e Portugal em 7º lugar (44,3 litros por habitante/ano). Por outro lado, países com um baixo volume consumidor são importantes na análise do consumo per capita, este é o caso do 1º colocado, Vaticano, com 66,67 litros por habitante/ano; Ilha de Norfolk (57,44 litros por habitante/ano), Luxemburgo (52,70 litros por habitante/ano) e Andorra (51,78 litros por habitante/ano). Os Estados Unidos, 3º país consumidor em volume, é o 57º no consumo per capita (9,68 litros por habitante/ano) e o Brasil ocupa a 101ª posição com 1,81 litros por habitante anualmente.

Tabela 3 – Consumo per capita de Vinho em 2004 e 2008 (em litros)

Ranking	País	2004	2008
1	Vaticano	66,73	66,67
2	Ilha de Norfolk	58,20	57,44
3	França	54,57	53,22
4	Luxemburgo	55,44	52,70
5	Andorra	63,01	51,78
6	Itália	48,68	50,06
7	Portugal	46,32	44,32
8	Eslovênia	28,85	43,77
9	Ilhas Falkland	25,61	45,99
10	Croácia	41,29	41,16
13	Suíça	38,98	36,22
15	Espanha	34,94	32,92
16	Grécia	30,88	32,75
17	Áustria	29,29	30,26
19	Dinamarca	29,57	27,52
20	Argentina	27,84	26,80
23	Bélgica	23,87	25,29
24	Romênia	26,00	25,11
27	Alemanha	24,80	24,14
28	Austrália	21,52	22,70
29	Nova Zelândia	18,89	21,83
30	Holanda	20,25	21,68
34	Reino Unido	17,70	19,14
40	Chile	15,79	16,11
57	Estados Unidos	8,45	9,68
101	Brasil	1,69	1,81

Fonte: Wine Institute, 2010.

Conforme Gráfico 4, a relação produção e consumo de vinho tem gerado um excedente importante foi em média de 45 milhões de hectolitros no período de 1997 a 2007. Segundo a OIV (2010), esse excedente é um fator importante na redução do preço médio do vinho no mercado mundial. Além disso, o vinho trata-se de um produto com elevada elasticidade preço-demanda e de caráter não essencial na cesta básica dos consumidores.

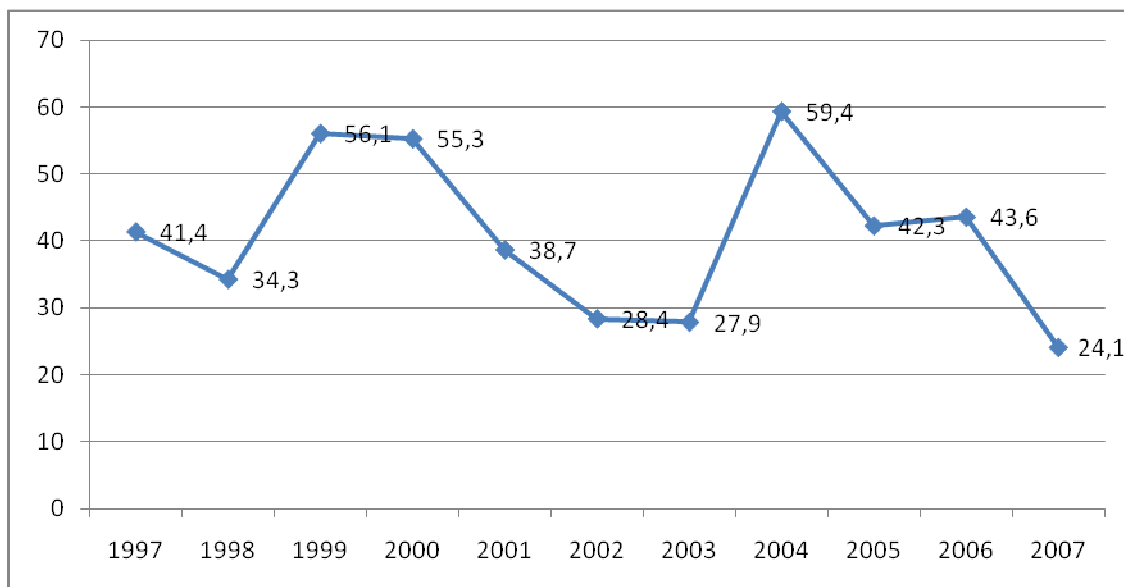


Gráfico 4 - Relação de Produção e Consumo - 1997 a 2007 (em milhões de hectolitros)

Fonte: OIV, 2008.

De maneira geral, os vinhos podem ser classificados em três categorias principais: vinho tranquilo, vinho espumante e vinho fortificado. De acordo com dados da Datamonitor (2009), o vinho tranquilo corresponde a 80% do consumo mundial, seguido do vinho espumante e champanhe (16%) e vinho fortificado (4%). O Gráfico 5 apresenta a segmentação do mercado de vinho por tipo de produto.

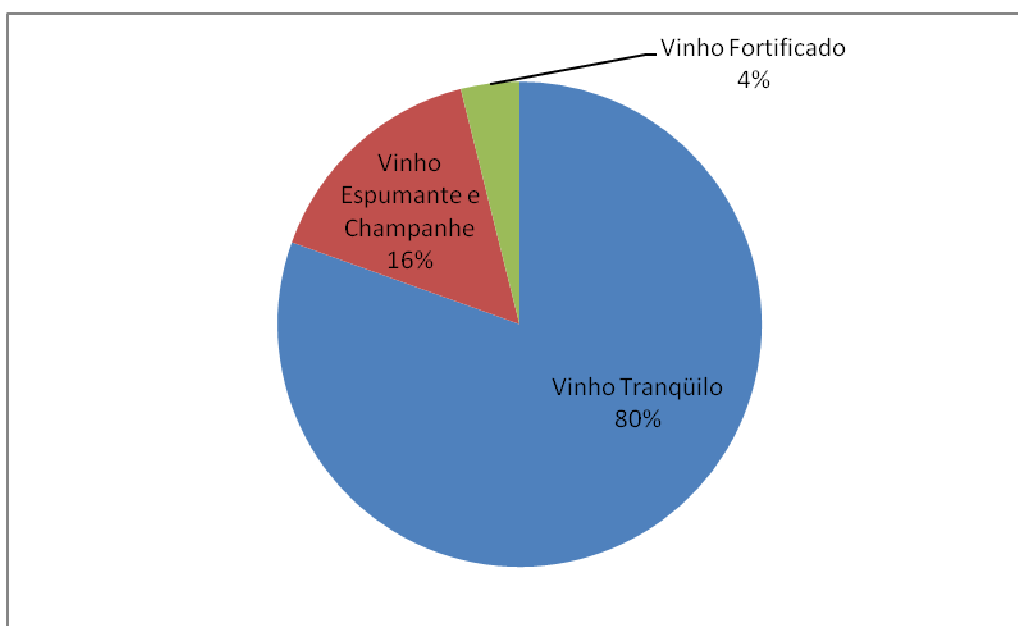


Gráfico 5 - Segmentação do Mercado Global de Vinhos (2008)

Fonte: Datamonitor, 2009.

Contudo, cada categoria de produto terá subclassificações. A produção de vinho tranquilo pode ser dividida em vinho tinto, rosé e branco. Conforme Figura 8, cada um desses tipos pode ser classificado de acordo com o preço médio e volume, da seguinte forma: básico (preço inferior a \$ 4,99), *premium* (preço entre \$ 5 e \$ 9,99), *super premium* (preço entre \$ 10 e \$ 14,99), *ultra premium* (preço entre \$ 14 e \$ 49,99) e *ícone* (acima de \$ 50).

Dependendo dos métodos de controle da qualidade do processo e da matéria-prima, do sistema de cultivo da uva, da utilização da terra, e de outros aspectos relacionados à estratégia de negócios, os vinhos poderão ser comercializados em diferentes faixas de preço de 2 dólares até 160.000,00 dólares (HALL e MITCHELL, 2008).

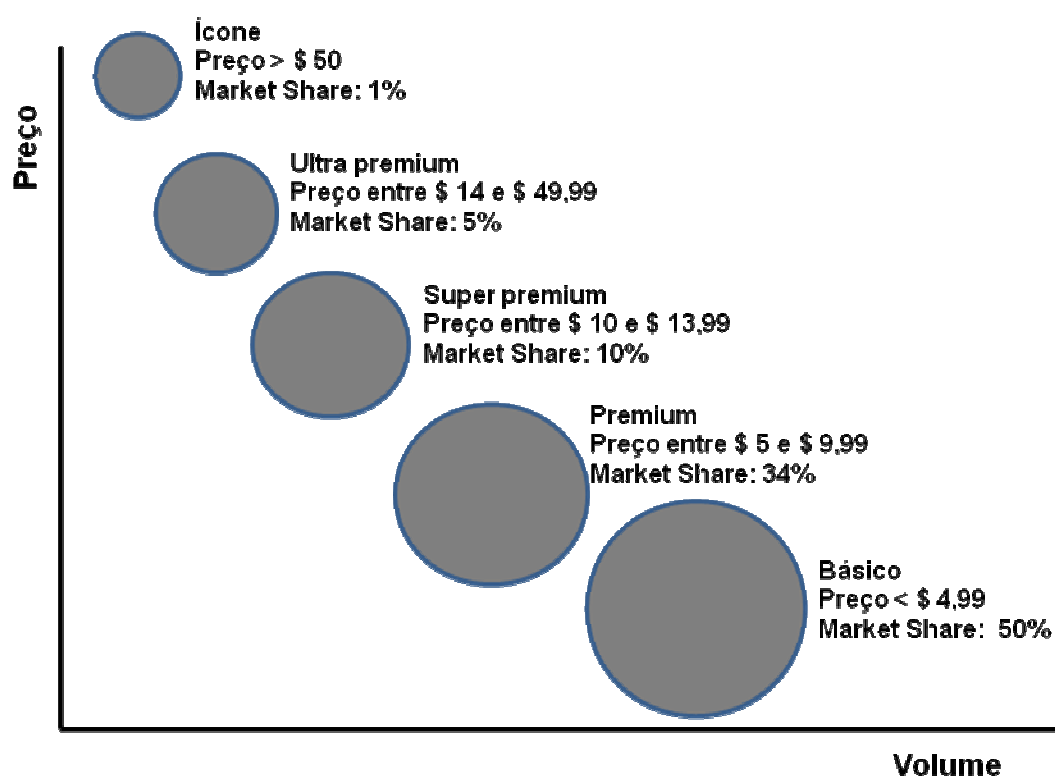


Figura 8 – Classificação de Vinhos por categoria de preço
Fonte: Adaptado de WBM (2010)

Essa grande diversidade de produtos e rótulos dificulta a identificação dos diferentes segmentos de mercado do vinho. Charters (2006) classifica em dois os segmentos de vinho, utilizando como critérios de classificação a cultura de produção e a cultura de consumo. O primeiro segmento é o vinho de volume (básico), o qual pode ser comprado em grandes quantidades a granel por preços mais baixos. O segundo tipo é o segmento de vinho premium (*Premium wine*), o qual é produzido em menores quantidades, com matérias primas de melhor

qualidade e maior controle no processo de elaboração. Estes vinhos, por sua vez, possuem preços mais elevados. O Quadro 13 descreve as principais diferenças entre esses dois segmentos de vinhos.

	CULTURA	PREMIUM	BÁSICO
CULTURA DE CONSUMO	Apreciação estética	Apreciação dos sabores, e aromas, complementaridade com outros alimentos, prazer.	Bebe-se em função da acessibilidade, pelo fator alcoólico.
	Objetivo Social	Associado à status em função do custo ou reputação do vinho, e do ‘ <i>connoisseur</i> ’	Pode ter um sentido pejorativo associado a um “antielitismo”, pois oferece pouca oportunidade para diferenciação pessoal.
CULTURA DE PRODUÇÃO	Geografia para produção	Pode vir de regiões mais quentes, porém boa parte é ordinária de regiões mais frias.	Requer locais onde se possa produzir grandes quantidades e de forma barata e menor risco de variações climáticas. Originária de regiões mais quentes.
	Atitudes em relação às formas de lidar com a terra	Valorização do <i>Terroir</i> ⁸ Considera-se que o vinho reflete a expressão da terra de onde ele foi produzido	Não necessariamente possui designação ou uma função interpretativa É meramente um produto agrícola

Quadro 13 - Duas classificações para vinhos

Fonte: Elaborado a partir de Charters, 2006.

Conforme mencionado anteriormente, a redução gradativa no consumo de vinho é acompanhada por uma mudança no perfil do consumidor, que consome em menor frequência, entretanto, vinhos de melhor qualidade. Este fenômeno é denominado de “premialização” do consumo, que tem crescido nos últimos 20 anos.

A internacionalização deste setor também é crescente nos últimos anos. De acordo com o Quadro 13, a estimativa de volume de exportação de vinho para o ano de 2009 é de 86,1 milhões de hectolitros, o que representa um crescimento de 8% em cinco anos. No *ranking* dos principais exportadores, verifica-se a liderança da Itália, seguida da Espanha e da França. Esses três países representam 53% do volume exportado no mercado global de vinho.

A América do Sul (Argentina e Chile) situa-se na quarta posição do ranking e obteve um crescimento de 3% nas exportações, enquanto a França perdeu 3% de participação no volume exportado. Os países da Oceania (Austrália e Nova Zelândia) estão em quinto lugar, respondendo por 10% das exportações, seguidos da África do Sul e dos Estados Unidos, ambos com 5% do volume de vinho exportado.

⁸ *Terroir*: palavra francesa de difícil tradução literal para outra língua por expressar uma condição complexa condicionada à influência do ambiente físico e humano, para a produção de um produto alimentar (Roni, 2008).

Tabela 4 – Evolução das Exportações no mercado de vinho no período de 2005 a 2009
(em milhões de hectolitros)

País de Origem da Exportação	2005	(%)	2006	(%)	2007	(%)	2008 *	(%)	2009 *	(%)
Itália	15,7	20%	18,4	22%	18,5	21%	17,5	20%	18,6	22%
Espanha	14,4	18%	14,3	17%	15,1	17%	16,3	18%	14,4	17%
França	14,1	18%	14,7	18%	15,2	17%	13,7	15%	12,5	15%
América do Sul (Argentina + Chile)	6,4	8%	7,4	9%	9,7	11%	10,0	11%	9,8	11%
Austrália + Nova Zelândia	7,5	9%	8,2	10%	8,6	10%	7,9	9%	8,9	10%
África do Sul	2,8	4%	2,7	3%	3,1	3%	4,1	5%	4,0	5%
Estados Unidos	3,5	4%	3,8	5%	4,2	5%	4,6	5%	3,9	5%
Alemanha	3,0	4%	3,2	4%	3,5	4%	3,6	4%	3,7	4%
Portugal	2,6	3%	2,9	3%	3,4	4%	2,9	3%	2,4	3%
CEE (Bulgaria + Hungary + Romania)	2,0	3%	1,8	2%	1,9	2%	1,7	2%	1,5	2%
Norte da África (Argélia + Tunísia + Marrocos)	0,4	1%	0,2	0%	0,2	0%	0,2	0%	0,2	0%
Total de Exportações **	79,7		83,8		89,4		89,3		86,1	

(*) Valores estimados; (**) Total dos países monitorados pela OIV.

Fonte: OIV, 2010.

A Tabela 4 reforça que nos últimos anos novos países produtores de vinho começaram a ganhar expressão no mercado global (GASTIN e SCHWING, 2004). Tradicionalmente relacionado aos países europeus como França, Itália, Espanha e Portugal, o vinho oriundo de países como Austrália, Nova Zelândia, EUA, Chile, Argentina e África do Sul começaram a ingressar no cenário mundial, principalmente a partir da década de 70. Tais países designam os produtores do Novo Mundo.

A inserção destes novos países produtores trouxe importantes mudanças na estrutura desta indústria e no padrão de concorrência. Os novos mercados consumidores requeriam grandes volumes de vinhos consistentes, baixo preço, de fácil assimilação por novos consumidores, o que muitas vezes significava produtos adocicados e *marketing* de massa (ANDERSON, 2004). Gastin e Schwing (2004) também ressaltam a emergência da assinatura das variedades nos rótulos das garrafas. De acordo com a lealdade do consumidor, foi, efetivamente, marcada pela assinatura de variedades ligadas a um país ou região vinícola, tais como a Carmenère no Chile, a Malbec na Argentina e o Tannat no Uruguai.

Diante destas mudanças, a indústria vitivinícola vem se consolidando, progressivamente, com a concentração das transações e a crescente internacionalização, por

meio de alianças estratégicas e *joint ventures* entre empresas, bem como fusões e aquisições, os quais favorecem o crescimento de grandes corporações (DITTER, 2005).

Com o crescimento da competitividade, Ditter (2005) observa a existência de dois modelos distintos no setor vinícola. O primeiro é o tradicional modelo do Velho Mundo, baseado no certificado de denominação de origem, o qual tem por objetivo tornar um produto “típico” de alto valor agregado, produzido em pequenas quantidades, por meio da combinação de um território demarcado, chamado de *Terroir* e da imposição de regulamentações e especificações restritivas à determinadas práticas de elaboração do vinho. O segundo trata de um modelo que tem se consolidado, principalmente, nos países produtores do Novo Mundo. Este segundo modelo é baseado em produtos industrializados, relativamente padronizados, produzidos em massa, facilmente identificáveis em função de marcas privadas com intensa utilização de *marketing*. Outra característica frequentemente referida pelos produtores do Novo Mundo é a forma de organização entre produtores e demais entidades de classe, formando *Cluster*. Dentro desses mercados, o vinho pode ser considerado um “produto técnico”, que pode ser objeto de inovações contínuas, de acordo com a evolução da demanda.

Na maior parte das regiões vitivinícolas do mundo existe uma dicotomia entre um número muito pequeno de grandes vinícolas, que controlam a maior parte da produção, e um número relativamente grande de pequenas vinícolas, que competem por uma pequena parcela do mercado. Devido às limitações das pequenas vinícolas para produção e comercialização em escala, uma alternativa estratégica identificada neste setor é o desenvolvimento de redes de cooperação e *cluster*. As ações cooperativas têm possibilitado às pequenas empresas acessarem também o mercado internacional (HITT e MITCHELL, 2008).

O vinho é um dos poucos produtos industrializados cujos atributos, naturalmente, conduzem a uma cooperação no nível regional, uma vez que a região produtora pode diferenciar e agregar valor ao produto (HALL e MITCHELL, 2008). Desta forma, a discussão sobre a importância da localização nas relações do mercado de vinho e da cooperação no nível regional e nacional torna-se um elemento central.

Conforme já desenvolvido no quadro teórico desta tese, identifica-se um corpo considerável de literatura sobre *clusters* em diversos setores. Os benefícios que decorrem do comportamento cooperativo, seja formal ou informal, vão além do nível da empresa e abrangem grupos de organizações, regiões ou mesmo a nação inteira. Contudo, no nível da empresa, os benefícios de marketing podem incluir ações de promoção e divulgação de cooperativas, trocas de conhecimentos sobre o mercado, aumento da capacidade de pesquisa, treinamento conjunto de funcionários e compartilhamento de infraestrutura de marketing

(HALL e MITCHELL, 2008). Em algumas regiões vinícolas, principalmente aquelas de países emergentes neste setor, a cooperação é um fator crítico para a sobrevivência de pequenas empresas no mercado doméstico e na competitividade internacional. Nesse sentido, em muitos países, o governo age ativamente no suporte a esse tipo de cooperação interorganizacional.

Além da cooperação, a forte ligação das características do vinho com a região é resultado da interação de técnicas de viticultura, vinificação, variedade da uva, de uma combinação de fatores ambientais e da ação do homem. Esse conjunto de características confere ao vinho uma tipicidade, a qual os produtores da região trabalham juntos para proteger o nome da região. Assim, um dos elementos-chave no setor vitivinícola é a indicação geográfica do vinho. Esta reputação da região adiciona valor aos produtos daquela origem e podem ser legalmente protegidos. Assim, além da marca individual, as vinícolas também poderão se apoiar na reputação da região para comercializar seu produto no mercado doméstico e internacional (HALL e MITCHELL, 2008).

Ainda relacionado ao território, destaca-se a importância da relação entre vinho e turismo. O desenvolvimento do enoturismo na região estimula a relação direta do consumidor com a vinícola, o que contribui para a educação dos consumidores, fidelização da marca, formação de um banco de dados sobre os clientes e obtenção da perspectiva do consumidor em relação ao produto.

Segundo Gastin e Schwing (2004), entre os principais desafios do setor estão: a manutenção de um equilíbrio entre a produção e o consumo de vinho, o surgimento de grandes corporações do vinho com atuação global; a forte atuação de grupos contra o consumo de bebidas alcoólicas e sobretaxas nesses produtos; e o crescimento de novos produtores na Ásia.

Estes desafios, entre outros, trazem indicativos de que a indústria vitivinícola caracteriza-se por um mercado complexo, com uma acirrada competição internacional entre países. A elevação da competição nos últimos anos deve-se, em parte, a uma redução das barreiras comerciais, com a formação dos blocos econômicos, um aumento do número de países produtores, uma redução no consumo e o surgimento de um novo perfil de consumidor, que bebe em menor frequência vinho de melhor qualidade. A erosão do mercado doméstico, seja por redução no consumo, seja pelo crescimento de concorrentes internacionais, tem levado as vinícolas do Velho e Novo Mundo a explorarem novas oportunidades no mercado global.

Nesse contexto de internacionalização do mercado do vinho, a região também se configura um elemento importante na busca por uma vantagem competitiva global. Assim, para compreender a influência do *cluster* neste setor, foi realizada uma pesquisa comparativa entre dois países – França e Brasil – representantes do Velho e Novo Mundo vitivinícola, respectivamente. A seguir, apresenta-se o contexto do setor no Brasil e na França.

4.1 INDÚSTRIA VINÍCOLA NO BRASIL

A vinha foi introduzida no Brasil em 1532 por Martim Afonso de Souza. Embora o país tenha sido colonizado por portugueses habituados ao consumo do vinho, até o século XIX não houve interesse pela vinha. De acordo com Gautier (2009), dois fatos foram importantes para o desenvolvimento da viticultura brasileira. Primeiro, a chegada de variedades de vinha americana, principalmente a *Vitis labrusca* Isabela. Essas variedades, mais resistentes às doenças e de alta produtividade, favoreceram o desenvolvimento da produção de vinho de mesa no país. Segundo, o forte fluxo de imigrantes italianos a partir de 1875, que se estabelece no sul e sudeste do país.

Conforme Tonietto e Mello (2001), a produção vitivinícola brasileira passou por quatro estágios evolutivos que podem ser definidos conforme a Figura 9.

	1º Período	2º Período	3º Período	4º Período
PERÍODO	Anos 1870 aos anos 1920	Anos 1930 aos anos 1960	Anos 1970 aos anos 1990	Anos 2000 (em fase de transição)
GERAÇÃO	1ª GERAÇÃO	2ª GERAÇÃO	3ª GERAÇÃO	4ª GERAÇÃO
ESTÁGIO	Implantação da vitivinicultura	Diversificação de produtos	Incremento da qualidade	Afirmação da identidade regional
VINHOS	Vinhos de uvas americanas	Vinhos de híbridos e de viníferas	Vinhos varietais	Vinhos de qualidade: Indicações geográficas

Figura 9 – Períodos evolutivos da produção vitivinícola comercial consolidada no Brasil: quatro gerações de vinhos brasileiros

Fonte: Tonietto e Mello (2001)

O primeiro período, de 1870 a 1920, é marcado pelo início da implantação das primeiras videiras de variedades americanas trazidas pela colonização italiana. O segundo período, entre 1930 e 1960, se caracterizou pela formação de cooperativas e, conseqüentemente, na expansão da área cultivada onde surgiram alguns vinhos híbridos de variedades *Vitis Viníferas*. Nesse período, também ocorreu a implantação de instituições ligadas ao setor nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais.

Durante os anos 1970 até 1990, um terceiro período ocorre com o processo mais intenso de reconversão de vinhedos de variedades americanas (*Vitis labrusca*) para europeias (*vitis viníferas*), o que possibilita o desenvolvimento de vinhos varietais. A chegada das multinacionais Chandon, De Lantier, Forestier, entre outras na década de 70, impulsionou um processo de modernização de equipamentos e investimentos em transporte de uvas, além de novas vinícolas. O Diretor da Associação dos Produtores do Vale dos Vinhedos (APROVALE) ressalta a importância desse período para vitivinicultura brasileira:

Eu acredito pela década de 70 que tem um evento mais importante que é o grande divisor de águas na vitivinicultura nossa que é a chegada das empresas internacionais, com mudanças tecnológicas muito grandes. A entrada do aço inoxidável, que também é fruto dos primeiros enólogos já formados pela escola. A partir de 62, começaram a entrar no mercado os enólogos brasileiros. Então isso repercutiu mesmo no início da década de 70. (Diretor, APROVALE)

Por outro lado, ao mesmo tempo em que houve um grande esforço de modernização tecnológica, emergiram alguns obstáculos econômicos para os agricultores. Os produtores de uva passaram a ser pressionados pelo mercado, que aumentou a exigência por mais qualidade do produto (principalmente através de vinhos produzidos com *vitis viníferas*), e pelas empresas multinacionais que detinham um grande poder de barganha.

Durante as décadas de 80 e 90, a participação das cooperativas declinou no mercado, devido à concorrência com as empresas multinacionais. Houve, por parte de diversas famílias descendentes de imigrantes, o investimento nas novas gerações, especializando-os em diversos campos da produção vitivinícola e atividades complementares (como o enoturismo). A abertura de mercado no início dos anos 90 gerou forte pressão competitiva sobre a indústria nacional e provocou importantes ações de reestruturação no setor vinícola. Durante esse mesmo período, verifica-se também o surgimento de novas vinícolas, muitas destas, de famílias produtoras de uva, que decidiram entrar no mercado de vinificação (TONIETTO e MELLO, 2001).

De 2000 até o momento, refere-se ao quarto período evolutivo, segundo Tonieto e Melo (2001), onde tem havido esforços das empresas, no sentido de consolidar uma identidade do vinho nacional, por meio do desenvolvimento das indicações geográficas e denominações de origem. A primeira Indicação Geográfica brasileira concedida pelo INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual), em 2002 para os vinhos finos, foi na região do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha (RS), na modalidade de indicação de procedência – Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos (IPVV). Segundo Gollo (2006), a IPVV tem

conferido aos vinhos finos locais uma identidade própria, visto que o nome geográfico – Vale dos Vinhedos, valoriza a origem e as características regionais, gerando um fator diferenciador entre o produto da região e os demais disponíveis no mercado, o que o torna mais atraente e confiável.

Segundo dados da OIV (2010), a produção brasileira de vinhos em 2007 foi de 330 milhões de litros⁹. Mello (2010) aponta o Rio Grande do Sul como o principal Estado produtor de uvas e vinhos do país, sendo responsável por cerca de 90% da produção nacional de vinhos, sucos e derivados de uvas. Conforme Tabela 5, observa-se uma concentração da indústria vitivinícola gaúcha em vinhos de mesa, que corresponderam a 84% da produção em 2009, enquanto a proporção de vinhos finos foi de 16%.

Tabela 5 - Produção de vinhos do Rio Grande do Sul, em litros -2006/2009.

Produção	2006	2007	2008	2009
Vinho de Mesa	185.100.887	275.287.908	287.506.811	205.399.206
Tinto	149.527.555	228.156.220	241.057.928	164.124.454
Branco	31.738.390	42.118.552	42.942.053	39.211.278
Rosado	3.809.942	5.013.136	3.506.830	2.063.474
Vinho Fino	32.168.976	43.176.484	47.334.502	39.900.568
Tinto	18.868.108	24.786.071	27.583.032	18.209.043
Branco	13.249.969	17.598.428	18.812.571	21.366.975
Rosado	50.900	791.985	938.898	324.550
Total	217.269.863	318.464.392	334.841.313	245.299.774

Fonte: UVIBRA e IBRAVIN. Elaborado por Mello, 2010.

O Estado do Rio Grande do Sul também concentra três dos seis principais *clusters* vitivinícolas do país: Serra Gaúcha (RS), que inclui o Vale dos Vinhedos e Campos de Cima da Serra; Serra do Sudeste (RS); Campanha (RS). As demais são: Vale do São Francisco (BA e PE); Vale do Rio do Peixe (SC); e Planalto Serrano (SC). A Figura 10 destaca essas regiões no mapa do Brasil.

⁹ Ou 3,3 milhões de hectolitros, conforme indicado na Tabela 2.



Figura 10 – Clusters Vitivinícolas Brasileiros

Fonte: IBRAVIN, 2010.

De acordo com dados do IBRAVIN (2010), a produção anual de uvas no Brasil é de aproximadamente 1,2 milhões de toneladas. Desta produção, cerca de 45% é destinado ao processamento, para a elaboração de vinhos, sucos e outros derivados, e 55% comercializado como uvas de mesa. Do total destinado ao processamento, 77% são vinhos de mesa e 9% são sucos de uva, ambos elaborados a partir de uvas de origem americana, especialmente cultivares de *Vitis labrusca*, *Vitis bourquina* e híbridos interespecíficos diversos.

O IBRAVIN (2010) estima que os vinhos finos, elaborados com castas de *Vitis vinifera*, representam 13% da produção de vinhos no Brasil. No Rio Grande do Sul, essa proporção de produção de vinhos finos em relação à produção total de vinhos é de 16%. O restante dos produtos industrializados, 1% do total, são outros derivados da uva e do vinho. Grande parte da produção brasileira de uvas e derivados da uva e do vinho são destinados ao mercado interno. O principal produto de exportação, em volume, é o suco de uva, aproximadamente, de 15% do total destinado ao mercado externo; seguida das uvas de mesa,

sendo 5% destinada à exportação e menos de 1% dos vinhos produzidos são comercializados fora do país (IBRAVIN, 2010).

No que tange à oferta de vinhos no mercado brasileiro, a última década foi marcada pela crescente participação de vinhos estrangeiros. De acordo com o Gráfico 6, no ano de 1999, a participação dos vinhos nacionais no mercado brasileiro era de 58,3% contra 41,7% de vinhos importados. Já no ano de 2009, a participação dos vinhos nacionais caiu para 24,4% e os vinhos importados obtiveram 75,6% do mercado brasileiro.

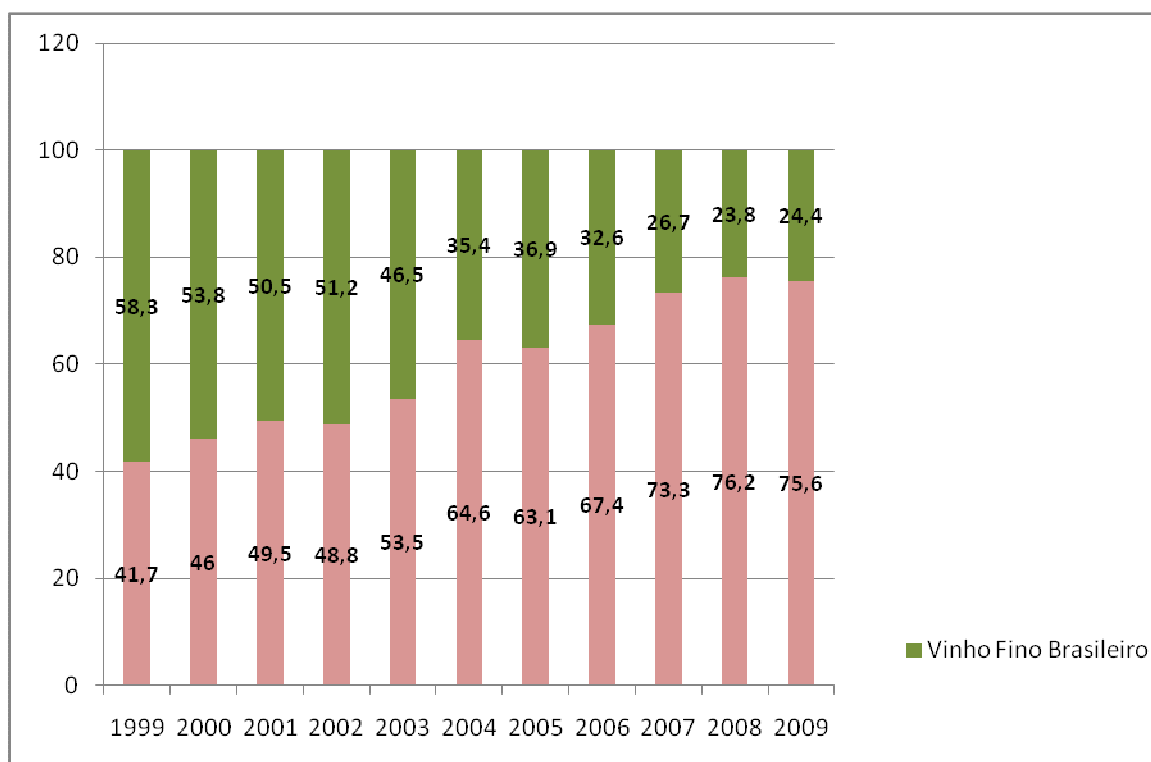


Gráfico 6 – Evolução do Consumo de Vinho Fino Tranquilo Brasileiro e Importado em Percentual (1999 a 2009)

Fonte: UVIBRA, 2010.

No ano de 2009, foram importados 56 milhões de litros de vinhos finos. A Tabela 6 indica que o principal país de origem foi o Chile, responsável por 40% das importações, seguido da Argentina e a Itália, com 25% e 15% das importações, respectivamente. O ingresso do Chile e da Argentina ocorreu de forma mais intensa nos últimos anos, em decorrência dos Acordos Comerciais entre os países. Esses acordos possibilitam que os vinhos chilenos e argentinos ingressem no mercado brasileiro com um preço competitivo.

Tabela 6 – Países de Origem das Importações de Vinhos Finos no ano de 2009
(em litros e percentual sobre o total importador)

Países	2009	%
Chile	22.476.643	40%
Argentina	13.902.750	25%
Itália	8.387.143	15%
Portugal	5.884.719	11%
França	2.372.448	4%
Uruguai	750.343	1%
Espanha	1.119.540	2%
Alemanha	56.075	0%
África do Sul	493.093	1%
Estados Unidos	85.393	0%
Outros	398.045	1%
Total de Vinhos Importados	55.926.192	100%

Fonte: UVIBRA, 2010.

Inicialmente, percebida de maneira muito negativa pela indústria brasileira, o aumento da oferta de vinhos importados também teve reflexos positivos para os produtores brasileiros, pois estimulou a demanda pelo produto e o ingresso de novos consumidores no mercado de vinhos.

O ingresso dos vinhos importados também estimulou o consumo e o nosso mercado cresceu. As pessoas estão bebendo mais vinho. (Diretor, IBRAVIN)

Além disso, o aumento da concorrência no mercado interno estimulou a internacionalização das vinícolas brasileiras. No ano de 2009, o Brasil exportou um volume total de 28.493.812 litros de vinho. Conforme Gráfico 7, apesar de um volume pouco expressivo, observa-se um crescimento expressivo em relação a 2003, quando foram exportados 1.619.273 litros.

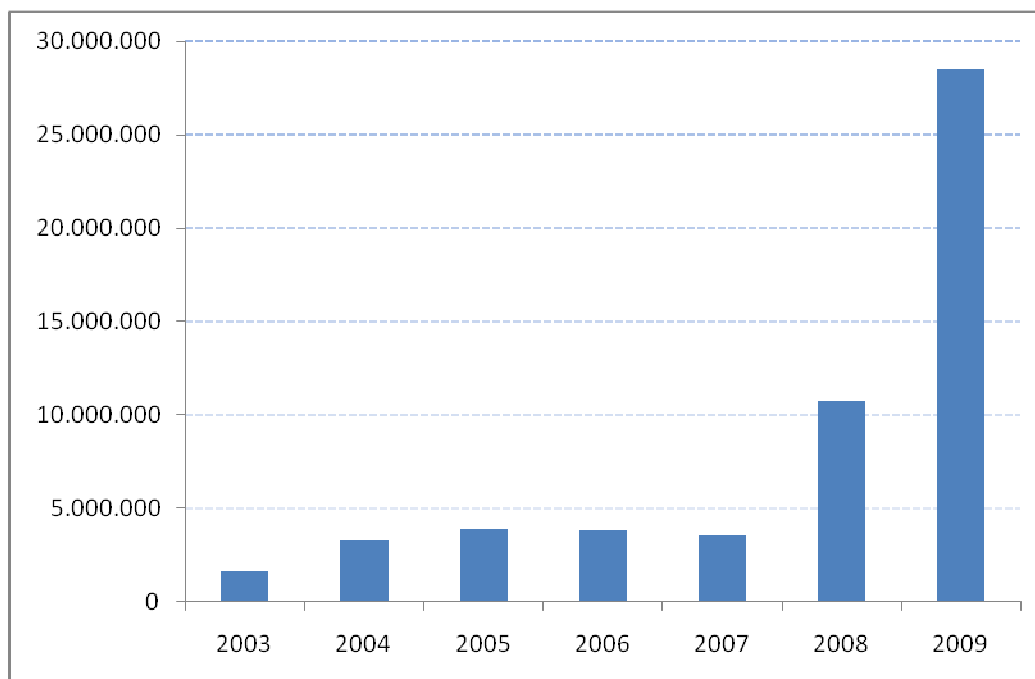


Gráfico 7 – Evolução das Exportações de Vinho de 2003 a 2009

Fonte: *Wines of Brasil*, 2010.

Esse crescimento acentuado no ano de 2008 deve-se, em parte, ao Prêmio de Escoamento da Produção (PEP) do governo federal e da Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO). O objetivo desse mecanismo é garantir um preço de referência ao produtor e às cooperativas e, ao mesmo tempo, assegurar o escoamento da produção. O PEP é uma equalização visando evitar que o governo seja obrigado a fazer aquisições e formar estoques volumosos. Pelo sistema, o governo paga um prêmio para que os interessados adquiram o produto diretamente das cooperativas ou produtores ao preço pré-estabelecido. O governo federal, por intermédio da Companhia Nacional do Abastecimento (CONAB), oferece um prêmio em leilões públicos, equivalente, em média, à diferença entre o preço de referência e o de mercado. Este programa visa à exportação de vinho a granel excedente para mercados interessados em volume e baixo preço, como a Rússia e o Paraguai. De acordo com os gerentes entrevistados das cooperativas, o PEP não gera lucro, mas possibilita a venda do produto pelo preço de custo. Além disso, o escoamento da produção, por meio de exportações, também aumenta a experiência das vinícolas nesse tipo de operação.

O Gráfico 8 apresenta os principais destinos dos vinhos brasileiros no exterior em volume, que foram comercializados em 41 países em 2008. O volume total exportado em 2008 foi de 10.776.715 litros, com um preço médio de 0,73 dólares por litro.

Destaca-se a forte participação da Rússia e do Paraguai, responsáveis por 58% e 21% das vendas do setor para o mercado externo, respectivamente. Essa posição do mercado russo é também resultado do PEP de vinhos a granel. O valor médio do litro de vinho para esses mercados é muito baixo, pois o vinho é comercializado a granel. O preço médio para a Rússia é de 0,38 dólares e de 0,63 dólares para o Paraguai. Esses valores confirmam que o escoamento da produção para esses mercados constitui numa medida para reduzir as perdas das vinícolas com o produto excedente.

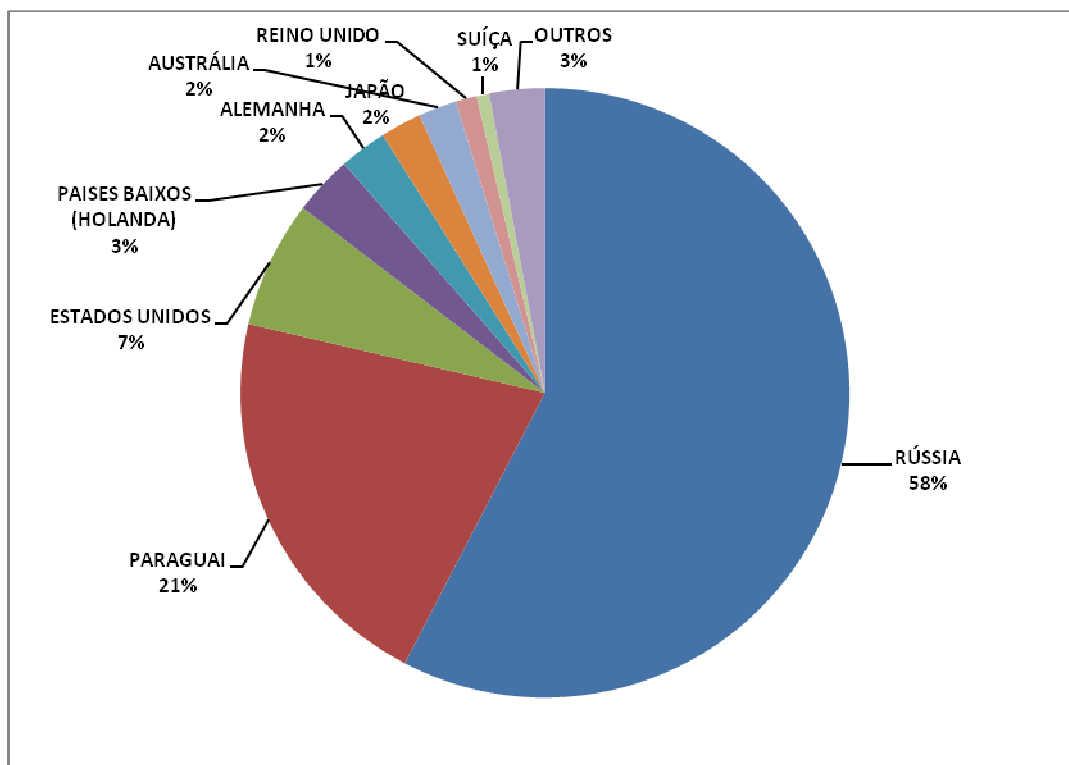


Gráfico 8 – Principais Destinos dos Vinhos Brasileiros no Exterior em 2008

Fonte: *Wines of Brasil*, 2010.

Já os três mercados mais importantes em exportações de vinho em garrafas são: Estados Unidos, que responde por 7% das exportações e o valor médio do litro é de 1,55 dólares; Países Baixos (Holanda), com 3% das exportações e valor médio de 2,30 dólares e; Alemanha, com 2% das exportações e valor médio de 1,66 dólares. Após uma apresentação de um breve histórico e do panorama estatístico dos últimos anos, a próxima subseção apresenta o quadro institucional do setor vitivinícola brasileiro.

4.1.1 Contexto institucional e a internacionalização do setor

Diversas instituições atuam direta e indiretamente na indústria vitivinícola brasileira. O Quadro 14 apresenta a lista das entidades, fundação, localização e principais atribuições.

Entidade	Fundação	Localização	Atribuições
Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil)	Origem em 1997 como Gerência Especial do SEBRAE. Em 2003, vincula-se ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).	Brasília (DF)	Incentiva as exportações brasileiras, sobretudo, o incremento do volume exportado, a abertura de novos mercados e a consolidação dos atuais; Coordena e executa acordos de cooperação com redes internacionais, missões comerciais e de prospecção, participações em feiras setoriais, rodadas de negócios com importadores potenciais e <i>road shows</i> ; Promove uma imagem positiva da Marca Brasil; Auxilia a adequação dos produtos brasileiros ao mercado internacional; Busca fortalecer as entidades de classe; Oferece capacitação gerencial e apoio à produção de materiais promocionais; Atua por meio do PSI <i>Wines of Brasil</i> desde 2004..
Associação Brasileira de Enologia (ABE)	1976	Bento Gonçalves (RS)	Estimula a valorização do enólogo brasileiro e do vinho nacional, através da coordenação da Avaliação Nacional de Vinhos, do Concurso do Espumante Fino Brasileiro e do Concurso Internacional de Vinhos do Brasil; Envia representantes a concursos, simpósios e congressos no exterior; Divulga conhecimentos através de boletins informativos e encontros periódicos; Busca aperfeiçoar profissionais através de palestras mensais, degustações e filmes; Organiza a Jornada Latino-Americana de Viticultura e Enologia, criando uma rede de intercâmbio de informações e experiências entre Brasil, Uruguai, Argentina e Chile; Coordena o envio de amostras para concursos internacionais, garantindo o cumprimento dos padrões; Incentiva pesquisas, escolas e laboratórios de Enologia e Viticultura.
Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude (ACAVITIS)	2005	São Joaquim (SC)	Divulga os vinhos de altitude catarinenses, objetivando conquistar novos mercados; Busca viabilizar a obtenção de uma indicação geográfica; Subsidiava as políticas públicas do setor; Criou o Instituto Catarinense de Tecnologia em Vitivinicultura para realizar P&D e capacitação profissional, funcionando como uma incubadora.
Associação de Produtores dos Vinhos dos Altos Montes (APROMONTES)	2002	Flores da Cunha e Nova Pádua (RS)	Desenvolve e incentiva a pesquisa vitivinícola e a qualificação dos vinhos; Busca viabilizar a obtenção de uma indicação geográfica; Estimula o enoturismo, através da organização da Rota dos Vinhos dos Altos Montes, dispondo de um showroom e de uma central de atendimento aos turistas; Divulga os vinhos dos Altos Montes;
Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira (ASPROVINHO)	2001	Pinto Bandeira (RS)	Desenvolve e incentiva a pesquisa vitivinícola; Busca viabilizar a obtenção de uma indicação geográfica para os Vinhos da Região de Pinto Bandeira; estabelece normas para o uso da identificação “Vinhos de Montanha”; Estimula o enoturismo; Preserva o meio ambiente e a cultura local; Busca agregar valor aos vinhos e criar marcas coletivas para os produtos de seus associados.
Associação dos Produtores	1995	Bento	Criada com o objetivo de aumentar a competitividade dos produtores de vinho fino do

Entidade	Fundação	Localização	Atribuições
de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE)		Gonçalves (RS)	Vale dos Vinhedos; Obteve indicação geográfica de procedência para os vinhos do Vale dos Vinhedos, buscando agora a denominação de origem; Estimula ao enoturismo; Incentiva a pesquisa vitivinícola e a qualificação dos vinhos; Protege o patrimônio cultural e ambiental do Vale dos Vinhedos; Mantém central de negociação para melhores condições de compra de materiais e insumos para a produção de vinhos.
Associação dos Produtores de Vinho de Monte Belo do Sul (APROBELO)	2005	Monte Belo do Sul (RS)	Desenvolve e incentiva a pesquisa vitivinícola e a qualificação dos vinhos; Busca viabilizar a obtenção de uma indicação geográfica; Estimula o enoturismo; Realiza compras conjuntas de equipamentos.
Associação Gaúcha de Vinicultores (AGAVI)	1981	Flores da Cunha (RS)	Estimula o consumo de vinho no país, por exemplo, divulgando seus benefícios para a saúde; Participa das decisões normativas e de planejamento do setor.
Central das Cooperativas da Serra Gaúcha (Cenecoop-Serra)		Serra Gaúcha (RS)	Comercializa marcas coletivas para as cooperativas vitivinícolas da Serra Gaúcha, através de um programa de padronização dos vinhos realizado em parceria com o Sebrae-RS.
Companhia Nacional do Abastecimento (CONAB)	1945	Sede em Brasília com regionais	Atua nas discussões anuais para a definição dos preços mínimos da uva. As operações realizadas pela CONAB são coordenadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semiárido (Embrapa Semiárido)	1975	Petrolina (PE)	Conduz P&D para desenvolver o cultivo de uvas e a enologia para vinhos tropicais; Busca aprimorar a qualidade dos vinhos; Gera, adapta e transfere conhecimentos e tecnologias; Qualifica a mão-de-obra em tecnologias de vinificação e enologia; Disponibiliza o Laboratório de Enologia para avaliar o potencial enológico das variedades de uvas; Abriga o Centro Tecnológico de Uva e Vinho.
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho (Embrapa Uva e Vinho)	Origem em 1942 como Estação de Enologia. Em 1973, torna-se EMBRAPA.	Bento Gonçalves (RS)	Conduz P&D para otimizar o processo produtivo vitivinícola; Busca aprimorar a qualidade dos vinhos; Qualifica a mão-de-obra em tecnologias de vinificação e enologia por meio de cursos, palestras etc.; Gera, adapta e transfere conhecimentos e tecnologias; Apoia o APL da Serra Gaúcha e a obtenção de DO pela Aproveale.
Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI)	1991	Florianópolis (SC)	Conduz P&D para otimizar o processo produtivo vitivinícola em altitudes acima de 900 m; Busca avaliar e aprimorar a qualidade dos vinhos; Difunde conhecimentos através de programas de rádio, reuniões, seminários, publicações e cursos profissionalizantes.

Entidade	Fundação	Localização	Atribuições
Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS)	1937	Porto Alegre (RS)	Iniciou em 2002 o consórcio de exportação que deu origem ao <i>Wines of Brasil</i> ; Fornece apoio institucional e financeiro.
Governo do Estado de Pernambuco		Recife (PE)	Inaugurou o Centro Tecnológico da Uva e do Vinho em 2006, com salas de aula e laboratório de enologia para capacitar a mão-de-obra.
Governo do Estado do Rio Grande do Sul		Porto Alegre (RS)	Gerencia 75% do Fundovitis, criado com recursos do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços); Disponibiliza o Laboratório de Referência em Enologia em Caxias do Sul; Apoia o Programa Juntos para Competir
Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN)	1998	Bento Gonçalves (RS)	Executa o PSI <i>Wines of Brasil</i> desde 2004; Emprega recursos do Fundovitis; Representa a vitivinicultura nacional perante a OIV; Realiza os Cadastros Vinícola e Vitícola do RS; Fornece auxílio logístico e financeiro para participação de vinícolas em feiras e para realização de eventos culturais, gastronômicos ou técnicos; Capacita vitivinicultores; Financia e/ou apoia estudos de mercado e de P&D; Auxilia a organização da legislação do setor; Estimula a troca de informações entre os elos da cadeia através de boletins e assessoria de imprensa; Financia o Programa Visão 2025.
Instituto do Vinho do Vale do São Francisco (Vinho VASF)		Vale do São Francisco (BA e PE)	Investe em P&D para desenvolver o cultivo de uvas e a enologia para vinhos tropicais; Capacita a mão-de-obra local através de cursos e palestras; Busca aprimorar os vinhos; Promove os seus associados em eventos nacionais; Busca obter indicação geográfica.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS - Bento Gonçalves) ¹⁰	1959	Bento Gonçalves (RS)	Oferece curso superior na área de Enologia e Viticultura o <i>Campus</i> conta com uma cantina de vinificação, enoteca, sala de microvinificação, vinhedos de produção, viveiro de porta-enxertos e os seguintes laboratórios: Análise Sensorial (sala de degustação), Química, Microbiologia e Enologia; Mantém convênios com instituições de ensino em Portugal, Itália e França e parcerias com associações que oferecem estágios no exterior.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (Sertão Pernambucano) ¹¹	1999	Petrolina (PE)	Oferece o Curso Superior Tecnologia em Vitivinicultura e Enologia

¹⁰ Em 2002, foi implantado o Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves (CEFET-BG). Em 2008 tornou-se Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul.

¹¹ Tornou-se Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano em 2008.

Entidade	Fundação	Localização	Atribuições
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)		Brasília (DF)	Representa a vitivinicultura nacional perante a OIV; Oferece linhas de crédito, como Prodefruta, Prodecoop, Moderfrota, Moderinfra e Moderagro; Sua Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Viticultura, Vinhos e Derivados, de caráter consultivo, propõe e apoia ações para o desenvolvimento da cadeia vitivinícola.
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)	1972	RS e SC	Coordena o APL de Vitivinicultura na Serra Gaúcha para melhorar a qualidade dos vinhos, agregar valor à produção e aumentar as vendas internas e externas; Conduz o projeto Desenvolvimento dos Vinhos Catarinenses para promover o desenvolvimento tecnológico e a organização empresarial dos associados ACAVITIS, viabilizar a melhoria dos vinhos e aumentar as vendas internas da marca coletiva ACAVITIS; Oferece cursos de capacitação, palestras e treinamentos em empreendedorismo e gestão empresarial para PMEs; Financia o Programa Visão 2025; Apoia o PSI <i>Wines of Brasil</i> nas ações de projetos compradores, participação em feiras, planejamento estratégico e avaliação de potencial para exportação.
União Brasileira de Viticultura (UVIBRA)	1967	Bento Gonçalves (RS)	Promove ordenamento e harmonização institucionais da produção, comercialização e promoção da cadeia produtiva; Busca elaborar um pensamento estratégico para a cadeia; Protege o patrimônio cultural e ambiental das regiões produtoras de vinhos; Realiza campanhas para incentivar o consumo de vinho no país; Difunde conhecimentos técnicos; Busca aprimorar e controlar a qualidade da produção vitivinícola; Coordena as ações de estruturação da produção em áreas demarcadas; Estimula o empreendedorismo; Fornece apoio em marketing e consultoria técnica, fiscal ou jurídica; Apoia eventos promocionais e científicos; Estimula o enoturismo
Universidade de Caxias do Sul (UCS)	1967	Caxias do Sul (RS)	Oferece, a partir de 2005, a primeira pós-graduação <i>lato sensu</i> em Vitivinicultura do Brasil; Apoia a obtenção de DO (Denominação de Origem) pela Aprovale.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	1895	Porto Alegre (RS)	Realiza pesquisa técnicas na área de Viticultura; coordena projetos de pesquisa sobre o setor, tais como o Estudo do Mercado Brasileiro do Vinho e o Programa Visão 2025; Apoia a obtenção de DO pela Aprovale.

Quadro 14 – Instituições atuantes no setor vitivinícola brasileiro

Fonte: Adaptado de Araujo (2009).

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

Em 2004, esta iniciativa passou a ser um Projeto Setorial Integrado (PSI), contando com a parceria da APEX, focando a promoção de vinho brasileiro, através de um acordo com o IBRAVIN. A assinatura do convênio com a APEX trouxe uma mudança significativa na Rede, pois não se tratava mais de um consórcio de exportação (WFB, 2008); a partir deste convênio, as vinícolas participantes atuaram de maneira cooperativa para a promoção do vinho brasileiro no exterior.

No ano de 2009, o *Wines of Brasil* era composto por 38 vinícolas, com 31 países de destino das exportações. O PSI *Wines of Brasil* tem como objetivo inserir o vinho brasileiro no mercado global. Nesse sentido, o grande desafio é a consolidação de uma imagem do país como produtor de vinho, ainda desconhecido no mundo do vinho. As ações do Programa estão centradas em quatro pilares: feiras internacionais, degustações, Projeto Comprador e Projeto Imagem.

As vinícolas participantes do Programa contam com vários benefícios. Entre eles destacam-se o auxílio financeiro para participação nas atividades relativas à promoção comercial, subsidiados com recursos da APEX, apoio da entidade gestora, o IBRAVIN, e suporte institucional e financeiro do SEBRAE, FIERGS e SEDAI em ações específicas. A Rede também proporciona a troca de experiências entre as empresas participantes, além do fortalecimento da marca *Wines of Brasil*. As vinícolas podem participar de ações como feiras internacionais, degustações, missões comerciais, seminários, *workshops*, Projeto Comprador e Projeto Imagem (WFB, 2008).

Cabe ressaltar, que a Rede não atua na comercialização e na logística de distribuição do produto. Cada vinícola é responsável pelos seus contatos comerciais e pela entrega do produto. Nas palavras da Gerente da Rede:

(...) a parte comercial não é nossa parte, a gente controla as estatísticas, como estão andando, mas a gente não interfere (...) [a gestão da Wine from Wines] auxilia dando informações, a venda é tarefa do departamento comercial de cada empresa.

O *Wines of Brasil*, sendo uma rede de negócios, pode ser caracterizada como um grupo intencionalmente formado de pequenas e médias empresas, conforme proposto por Human e Provan (1997): são geograficamente próximas; operam dentro da mesma indústria, podendo partilhar insumos e resultados; empreendem interações diretas entre si para resultados empresariais.

Em relação à gestão do Programa, a partir de 2004, tornou-se independente da FIERGS, atuando de maneira autônoma. A sede do *Wines of Brasil* é na cidade de Bento Gonçalves, sede do principal *cluster* vitivinícola do Brasil, localizada no mesmo espaço físico do IBRAVIN. Os participantes se reúnem em assembleia, a principal instância decisória da Rede. O Programa ainda possui uma Gerente de Promoção Comercial, um Gerente Administrativo Financeiro, um Coordenador de Capacitação e um Assessor Jurídico.

Por tratar-se de um PSI, o *Wines of Brasil* é aberta para todas as empresas do setor, contudo, o foco da Rede é o vinho fino, o que inibe o ingresso de vinícolas de exportarem, exclusivamente, vinho de mesa. Para atrair novas vinícolas para a Rede são realizadas diversas ações, como eventos, visitas e apresentações em entidades setoriais. As empresas associadas pagam uma taxa de participação, de acordo com sua produção de vinhos finos. Segundo os gestores da Rede, a taxa é uma forma de manter o comprometimento dos membros e auxiliar na manutenção operacional da Rede. Além disso, as empresas participantes devem definir um representante da empresa no grupo, participar das ações de adequação e promoção comercial e das reuniões periódicas, fornecer informações sempre que solicitadas e prestar contas das atividades que desenvolverem em relação ao Programa.

Na visão dos gestores de vinícolas entrevistados durante a realização desta pesquisa, 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 superar o obstáculo do desconhecimento do produto no exterior e para definir o posicionamento do vinho brasileiro no mercado internacional como um produto diferenciado e de qualidade.

4.2 INDÚSTRIA VITIVINÍCOLA NA FRANÇA

De acordo com a estimativa da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), no ano de 2009, a França possuía uma área plantada de vinhedos de aproximadamente 840

mil hectares, uma produção de 45 milhões de hectolitros e um consumo de 29,9 milhões de hectolitros.

Na análise comparativa com outros países produtores, no ano de 2007, a França ocupava a segunda posição no *ranking* de volume produzido e o segundo em volume exportado (OIV, 2008). Contudo, em relação ao consumo, verifica-se uma significativa redução per capita e uma mudança no padrão de consumo (Figura 11).

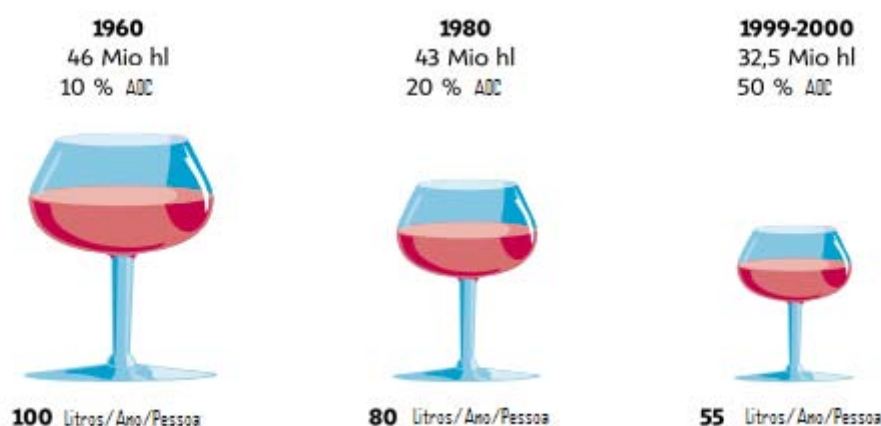


Figura 11 – Redução do consumo no mercado francês

Fonte: ONIVINS, 2002.

Na década de 1960, o consumo per capita era de 100 litros ao ano, totalizando uma média de 46 milhões de hectolitros, sendo 10% de vinhos de AOC - *Appellation d'Origine Contrôlée* (Apelação de Origem Controlada). Na década de 1980, o consumo per capita caiu para 80 litros por ano, do total de vinho consumido, 20% era de uma região geográfica controlada. A média nos anos 1999 e 2000 foi de 55 litros por ano, totalizado 32,5 Milhões de hectolitros, contudo, 50% era de vinho de uma região geográfica controlada (ONIVINS, 2002). Esse fenômeno pode ser denominado de “premialização” do consumo do vinho, ou seja, os consumidores passaram a beber menos, mas produtos de melhor qualidade (GAUTIER, 2009).

De acordo com dados do Wine Institute (2010), a França foi o terceiro país em consumo per capita de vinho no ranking mundial. Os franceses bebiam 54,5 litros em 2004 e, em 2008, ocorreu uma leve queda no consumo anual para 53,2 litros por habitante. Esses dados confirmam a tendência de redução no consumo de vinho.

Essa mudança no padrão de consumo de vinho pelos franceses também pode ser observada no tipo de bebida durante as refeições (Figura 12). De acordo com um levantamento histórico, a ONIVINS, em 1980, 50% consumiram vinho durante as refeições. Este percentual caiu para 27% em 1995 e 25% em 2000. Ao mesmo tempo, cresceu o consumo de bebidas não alcoólicas e de água mineral, no lugar da água de torneira.

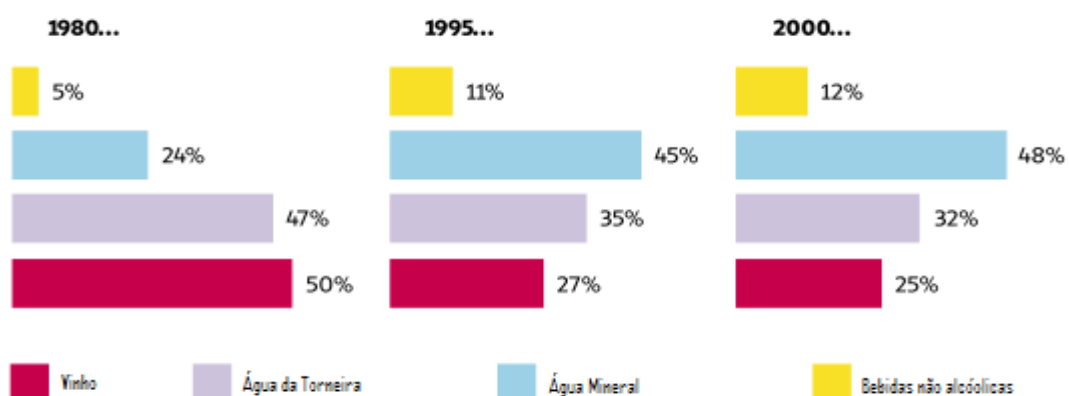


Figura 12 – Consumo de Bebidas durante as refeições

Fonte: ONIVINS, 2002.

Um dos principais elementos do modelo vitivinícola francês é o sistema de classificação de vinhos baseado na tipicidade em função da sua região de origem. Até o ano de 2008, os vinhos franceses eram classificados em quatro tipos, de acordo com o padrão de exigência das normas para produção: *Vin de Table* (vinho de mesa), *Vin de Pays* (Vinho de País), VDQS - *Vin Délimité de Qualité Supérieure* (Vinho Delimitado de Qualidade Superior) e AOC - *Appellation d'Origine Contrôlée* (Apelação de Origem Controlada). As características de cada um desses vinhos são apresentadas no Quadro 15.

Padrão de Exigência	Tipo de Vinho	Características	
Padrão Básico	Vin de Table (Vinho de Mesa)	A produção de vinho de mesa não tem restrições, o que se reflete na qualidade do produto. Ocorre apenas o controle fitossanitário. Trata-se de um vinho de preço médio baixo, sem tipicidade e baixo valor agregado.	
Padrão Intermediário	Vin de Pays (Vinho de País)	O padrão do vinho varia de acordo com as características da região, casta e ano.	
Padrão Elevado	VQPRD - Vin de Qualité Produit dans des Regions Déterminée (Vinho de Qualidade Produzido numa Região Delimitada)	VDQS - Vin Délémité de Qualité Supérieure (Vinho Delimitado de Qualidade Superior)	O vinho VDQS é controlado por um conjunto de normas e regras de produção de uvas numa determinada região. Está na mesma categoria do vinho AOC, contudo, com menor reputação.
		AOC - Appellation d'Origine Contrôlée (Apelação de Origem Controlada)	O vinho AOC é produzido em uma região geográfica delimitada, de acordo com normas e regras de produção. Trata-se de um vinho com preço médio superior e elevada tipicidade, no qual a reputação do <i>terroir</i> torna-se muito importante.

Quadro 15 – Classificação de Vinhos Franceses

Embora consagrado internacionalmente no mundo do vinho, de acordo com Calvet (2005), esse modelo pode dificultar as exportações dos vinhos franceses, em queda nos últimos anos. Entre diversas possíveis causas para essa queda, o autor apresenta duas explicações: as variações de qualidade do produto dentro de uma mesma região delimitada e a complexidade da oferta do vinho francês com cerca de 450 AOCs, além de subdivisões em *domaines, châteaux, cuvées*, etc.

A França, principal detentora do mercado mundial até os anos 1990, tem passado por uma forte queda nessa participação de mercado, acompanhada por um significativo aumento da participação dos vinhos do novo mundo. De acordo com dados do Ministério da Agricultura francês, em 1990, a França detinha 29% do mercado mundial de vinhos e o novo mundo representava apenas 2%. No ano de 2006, a participação de mercado da França caiu para 18%, enquanto o novo mundo cresceu para 27%. Os demais países da Europa detinham 49% em 1990 e caíram para 45%, ou seja, a queda não foi tão acentuada como para a França.

Em 2008, o Regulamento n. 607 alterou a organização comum do mercado vitivinícola na União Europeia. Os objetivos deste regulamento eram: proteger os interesses dos consumidores e produtores, garantir o bom funcionamento do mercado e promover a produção de produtos de qualidade. Essa alteração simplifica o modelo francês apresentado no Quadro 15, estabelecendo duas categorias de vinhos produzidos em regiões geográficas delimitadas: vinho com denominação de origem e vinho com indicação geográfica.

No ano de 2010, as vinícolas francesas estão se reorganizando para adoção do novo modelo a partir de 2011 (Figura 13). Segundo a especialista do Institut National de l'Origine et de la Qualité (INAO), trata-se de um momento de transição no qual as regiões com AOC deverão se adaptar às novas normas de organização comum do mercado vitivinícola, que abrange também: cadastro vitícola, declarações obrigatórias e estabelecimento das informações para o acompanhamento do mercado, documentos de acompanhamento do transporte dos produtos e aos registros a manter no setor vitivinícola (Regulamento n. 436) e categorias de produtos vitivinícolas, práticas enológicas e restrições que lhes são aplicáveis (Regulamento n. 606).

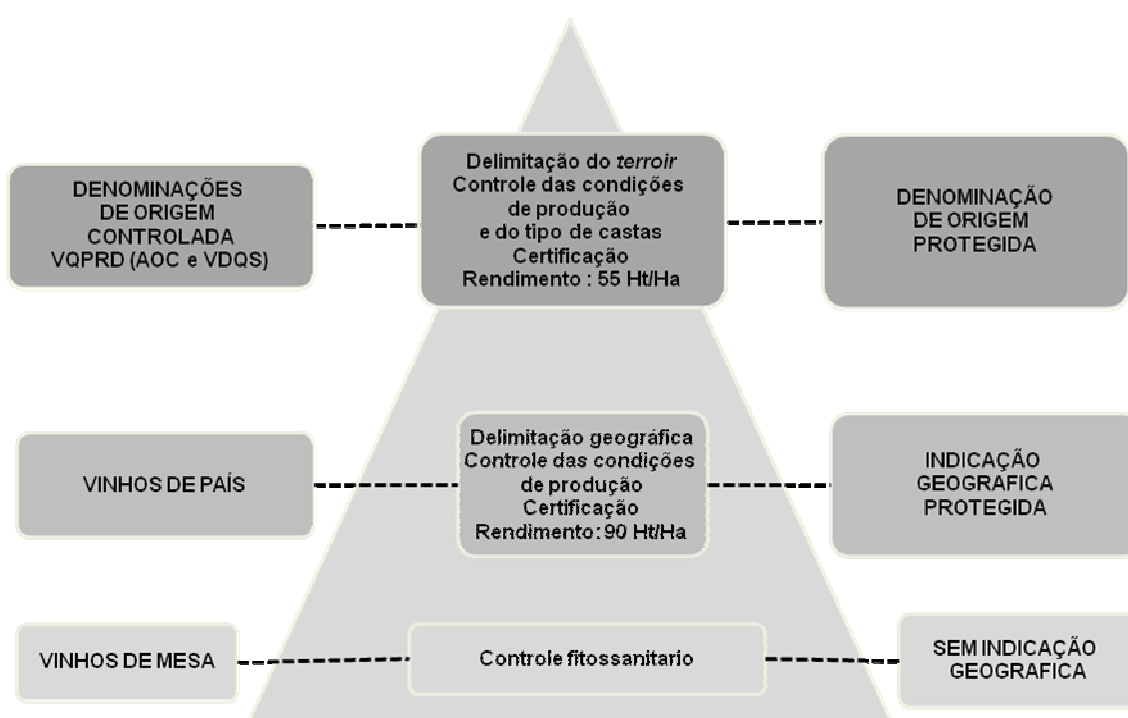


Figura 13 – Novo Modelo de Denominação de Origem e Indicação Geográfica

Fonte: Adaptado de CIVP, 2010.

Para Calvet (2005), a indústria vitivinícola francesa está estruturada em *cluster*, com base em regiões geográficas delimitadas pelas AOCs. Os *clusters* vitivinícolas apresentam-se como uma combinação de relações de competição e cooperação. A cooperação ocorre pela existência de recursos compartilhados, ou bens de clube, e, em particular, o bem comum “AOC”, que pode induzir a um comportamento oportunista, que afetam a qualidade geral do produto. Já a concorrência entre os produtores estimula a proliferação do número de AOCs.

A Figura 14 apresenta um mapa com os principais *clusters* vitivinícolas na França, que se estruturam a partir de uma região AOC, embora cada *cluster* possa abranger diversas AOCs, conforme a tipicidade de cada *terroir* específico.



Figura 14 - Clusters Vitivinícolas na França
Fonte: ONIVINS, 2010.

Com base nos dados do INAO (2010) apresentados na Tabela 7, a principal região francesa, em superfície plantada de vinhas para produção de vinhos AOC, é Bordeaux, com 119.361 hectares, o que corresponde a 25% de total da área plantada para vinhos AOC na França. A segunda região em superfície é o Vallée Du Rhône com 78.368 hectares. Em terceiro lugar estão os *clusters* de Languedoc e Roussillon, com 58.663 hectares. A quarta região em superfície na produção de vinho AOC é o Vale do Loire, com 49.790 hectares, e em quinta está a região de Champanhe, com 30.580 hectares. Em sexto, está a região de Provence, com 29.752, seguida das regiões de Bourgogne e Beaujolais, com 28.674 e 18.748 hectares, respectivamente. O sudoeste encontra-se na décima posição, tendo uma superfície plantada de AOC de 18.725 hectares. Em décimo primeiro e segundo estão Alsácia e

Toulouse-Pyrenees. As três últimas colocações são pequenas regiões em área plantada e volume produzido, são elas: Corse, Savoie e Jura.

Tabela 7 - Superfície de área plantada para produção de vinho AOC em 2008
(em hectares)

Região	Área Plantada AOC
Bordeaux	119.361
Vallée du Rhône	78.638
Languedoc-Roussillon	58.663
Vale do Loire	49.790
Champagne	30.580
Provence	29.752
Bourgogne	28.674
Beaujolais	18.748
Sud-ouest	18.725
Alsace	15.344
Toulouse-pyrenees	12.646
Corse	3.133
Savoie	2.104
Jura	1.932
TOTAL	468.089

Fonte: INOA, 2010.

A Tabela 8 apresenta a produção de vinhos com base na organização administrativa das regiões na França.

Tabela 8 – Produção de Vinhos por região administrativa na Safra de 2006
(milhares de hectolitros)

Região	Vinho de Mesa ¹²	Vinho Produzido numa Região Delimitada (AOC/VQPRD)	Total	%
Aquitaine (Bordeaux)	824	6.882	7.706	16%
Languedoc-Roussillon	12.985	3.059	16.044	33%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1.573	2.868	4.441	9%
Vale do Loire	749	2.591	3.340	7%
Rhône-Alpes	893	2.068	2.961	6%
Bourgogne	0	1.631	1.631	3%
Alsácia	26	1.083	1.109	2%
Médios Pirineus	2.078	620	2.698	6%
Charentes (Cognac)	8.925	162	9.087	19%
Total	28.053	20.964	49.017	100%

Fonte: ONIVINS, 2010.

¹² Tradução do termo em francês "Vin de Table".

A principal região em volume é Languedoc-Roussillon, com 33% da produção total. Situada na costa mediterrânea do sul da França, é constituída por dois *clusters* praticamente contínuos: O Languedoc, situado mais a leste, fazendo limite com o extremo oeste da Provence, e o Roussillon, que está mais a sudoeste. As cidades de maior destaque do Languedoc são Nîmes, Montpellier, Sète e Bézier e as do Roussillon são Narbonne, Carcassone, Minervois, Saint-Hilaire e Limoux (CCFB, 2010). Nessa região, destaca-se a elevada produção de vinho de mesa ou comum, que corresponde a 80% da produção da região. Por esse motivo, a região foi uma das mais afetadas nas últimas duas décadas com a redução e a “premialização” do consumo na França.

Em segundo lugar em volume, encontra-se a região de Charentes (Cognac). A especialidade é a produção de vinhos para elaboração de conhaques, mas também são produzidos vinhos de mesa e espumantes. A produção da região em 2006 totalizou 9 milhões de hectolitros, dos quais 98% era vinho de mesas ou destinados à fortificação.

A terceira região em volume é Bordeaux. Trata-se de umas das regiões vinícolas francesas com maior atuação e reputação internacional. Situa-se na região sudoeste, na costa da atlântica da França, junto à foz do rio Gironde e se estende em torno da cidade de Bordeaux que lhe empresta o nome. As sub-regiões AOC de Bordeaux distribuem-se em torno do "Y" formado pelo rio Gironde e seus afluentes, o rio Dordogne, ao norte, e o rio Garonne, ao sul (CCFB, 2010). A região tem como prioridade a produção de vinhos AOC, que responde por 89% da produção do vinho pela região.

A região Provence-Alpes-Côte d'Azur é a quarta região em volume produzido. A produção se divide em 35% de vinho de mesa e 65% de vinho AOC ou VQPRD. O capítulo seguinte apresenta, de maneira mais detalhada, o *cluster* da Provence.

O Vale do Loire é a quinta produção em volume, com 7% do total produzido na safra de 2006. Situa-se na região noroeste da França, ao sul de Paris e ao norte de Bordeaux. Suas principais AOC estão distribuídas em cinco sub-regiões relacionadas com cidades do vale do Loire: Nantais, em torno da cidade de Nantes; Anjou-Saumur, nas proximidades de Angers e Saumur; Touraine, próxima a Tours; Poitou nas cercanias de Poitiers e Neuville-du-Poitou; Centre, região central do país, numa faixa situada entre Sancerre e Clermont-Ferrand. No total, são mais de 70 AOCs gerando vinhos dos mais diversos, mas mantendo um traço característico da região que é a acidez dos vinhos.

Em sexto lugar, em volume produzido, estão as regiões Rhône-Alpes e Médios Pirinéus, ambas com 6% do total em 2006. Entretanto, as regiões apresentam um perfil de produção bem diferente. A região Rhône-Alpes produziu 70% de vinhos AOC ou VQPRD e

30% de vinho de mesa. Essa região é quase uma continuação da Borgogne, ao sul da cidade de Lion. A sua parte setentrional (norte) vai da cidade de Vienne até a cidade de Valence. A sua parte meridional (sul) estende-se de Valence até Avignon e também avança em direção sudeste até a Provence, alcançando as vizinhanças das cidades de Nimes, Marseille e Aix-en-Provence. Já a região Médios Pirineus produziu 77% de vinho de mesa e 33% de vinho AOC ou VQPRD. A região abrange o *cluster* do Sudoeste, situado ao sul da cidade de Bordeaux, estendendo-se do oeste até a fronteira com a Espanha. É uma das regiões de maior tradição enogastronômica da França. Assim como a região de Languedoc-Roussillon, a região Médios Pirineus tem sido bastante afetada pelo fenômeno da “premialização” e pela redução no consumo francês.

A região de Bourgogne está situada no centro-leste do país. Divide com Bordeaux o título de mais famosa região vinícola da França na produção de vinhos tranquilos. A maioria de suas sub-regiões estende-se entre as cidades de Dijon, ao Norte e Lion, ao sul. A exceção, que está separada das demais, é a sub-região de Chablis, situada a noroeste de Dijon (CCFB, 2010). Com 3% do total produzido na safra de 2006, Bourgogne produz exclusivamente vinho AOCs. A região tem uma elevada inserção internacional e busca a valorização do *terroir*, estratégia que se reflete nos preços médios dos vinhos.

Por último, a região de Alsácia com 2% da produção de vinho em 2006, com a predominância de vinhos brancos. A Alsácia situa-se na região nordeste, entre as cidades de Strasbourg, ao norte, e Moulhouse, ao sul, na fronteira com a Alemanha, da qual é separada pelo rio Reno, que faz a divisa entre os dois países. É uma região muito peculiar, histórica e enologicamente, pois foi território alemão por várias vezes, nos séculos X, XVII, XIX e XX (CCFB, 2010). Ao contrário das outras regiões vinícolas da França, a Alsácia não possui uma classificação com divisões em sub-regiões ou locais de produção e só existe uma AOC geral (*Alsace*).

Após uma visão geral das regiões produtoras francesas, a subseção seguinte apresentará o contexto institucional e os mecanismos de estímulo à internacionalização no setor vitivinícola na França.

4.2.1 Contexto institucional e a internacionalização do setor

O Quadro 16 apresenta a lista das instituições que atuam no setor vitivícola francês e compõem o quadro institucional, influenciando no ambiente nacional e internacional.

Instituição	Abrangência	Atribuições
Agence Française d'Information sur le Vin (AFIVIN)	Nacional	Agência Francesa de informações sobre a história do vinho, castas, métodos de produção, as organizações, nutrição e economia
Agence Française pour le Développement International des Entreprises (UBIFRANCE)	Nacional	Tem como missão acompanhar e apoiar os empreendimentos franceses no desenvolvimento de novos mercados internacionais. A organização desenvolve estudos de mercados, participação em feiras e eventos internacionais com os empreendimentos franceses e oferece serviços de consultoria na internacionalização dos empreendimentos, desde a prospecção de novos mercados até a efetiva internacionalização. A Ubifrance tem sede em Paris e organiza-se em seis diretorias inter-regionais, que buscam prospectar, mobilizam e orientam as empresas para a internacionalização no nível regional, em parceria com as Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI).
Association Nationale Interprofessionnelle des Vins de Table et des Vins de Pays (ANIVIT)	Nacional	Atua da mesma forma que o Comité National des Interprofessions des Vins à AOC, porém, agrupa os empreendimentos de VDP e VDT, com a missão de promover o desenvolvimento dessas regiões e a coordenação das ações desse grupo.
Chambre d'Agriculture	Regional	Atuam principalmente na viticultura, regulando e promovendo o desenvolvimento do setor através de políticas de apoio à produção.
Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)	Regional	Desenvolvem políticas de apoio e incentivo ao setor. Podem oferecer linhas de financiamento específicas e promover eventos que estimulem o setor. No que tange à internacionalização, atuam em parceria com a UBIFRANCE para o fomento à internacionalização dos empreendimentos da região.
Comité National des Interprofessions des Vins à AOC (CNIV)	Nacional	Agrupa os Interprofessions Viticoles Régionales com a missão de: participar da realização de trabalhos de pesquisa vitivinícola, assim como buscar a melhoria da transparência dos mercados de vinhos AOCs e a eficácia da promoção coletiva das regiões.
Commission Européenne - le Vin (CE) / Organisation Commune du Marché Vitivinicole	Comunidade Europeia	A nova organização comum do mercado vitivinícola, que resulta de um acordo entre os ministros da Agricultura da União Europeia, entrou em vigor em 01 de agosto de 2008. Destina-se a equilibrar o mercado do vinho, para remover a progressiva intervenção nos mercados e redirecionar o orçamento para fortalecer a competitividade do setor na Europa. Ela defende uma política de inovação, melhoria da qualidade, a modernização da vinha e da cadeia de produção e estimula a internacionalização a países externos a Comunidade. Define novas normas para a utilização de práticas enológicas, a simplificação da rotulagem e com segmentação mais aberta, o que melhora a escolha dos consumidores.

Instituição	Abrangência	Atribuições
Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (COFACE)	Nacional	Atua no apoio à internacionalização das empresas com quatro tipos de serviços: seguro de crédito doméstico e de exportação; gestão de cobrança nacional e internacional; informações comerciais estratégicas; e financiamento de recebíveis.
Confédération des Coopératives Viticoles de France ou Vignerons Coopérateurs de France (CCVF)	Nacional	A CCVF representa todas as cooperativas, uniões de cooperativas e produtores de cooperativa, através de uma rede do município e as federações regionais de cooperativas.
Fédération Nationale des Cavistes Indépendants (FNCI)	Nacional	A missão da FNCI é defender os interesses das vinícolas independentes e promover a categoria no mercado vitivinícola. A FNCI estabelece o diálogo entre diferentes grupos de interesse: os proprietários das vinícolas, profissionais do setor, os consumidores, os fornecedores e a imprensa.
FranceAgriMer	Nacional	Foi criada em 1º de abril de 2009, a FranceAgriMer fundiu cinco escritórios agrícolas: Ofimer, Office de l'Élevage, ONIGC, Onippam e Viniflor. Trata-se de uma instituição nacional de produtos agrícolas e frutos do mar, é uma instituição da administração pública sob a supervisão do Estado. A FranceAgriMer agrega as diversas cadeias produtivas da agricultura e das pescas na França, em substituição aos antigos escritórios agrícolas.
Institut Coopératif du Vin (ICV)	Nacional	Trata-se de uma estrutura cooperativa que disponibiliza serviços aos produtores da indústria do vinho. Os principais serviços do ICV são: análise de produto, consultorias técnicas e de gestão, formação de recursos humanos e produtos enológicos.
Institut National des Appellations d'Origine (INAO)	Nacional	Instituto vinculado ao Ministère de l'Agriculture et de la Pêche que atua no reconhecimento, regulação e fiscalização dos produtos com origem geográfica. Suas atividades têm como base o trabalho das comissões nacionais que reúnem profissionais experientes no processo de análise das características de <i>terroir</i> para concessão da AOC ou IGP. Responsável pela adaptação do modelo francês às normas da organização comum do mercado vitivinícola na Comunidade Europeia de 2008.
Interprofessions Viticoles Régionales	Regional	São constituídos por regiões geográficas. Trata-se da reunião dos empreendimentos ativos nas AOCs locais e dos sindicatos das respectivas AOCs. Representam 90% dos vinhos AOCs produzidos na França. São responsáveis pelas ações promocionais, econômicas e técnicas visando ao desenvolvimento da região AOC.
Ministère de l'Alimentation, l'Agriculture et de la Pêche	Nacional	Tem como missão conduzir e coordenar ações para o desenvolvimento do agronegócio e da agroindústria, elaborando propostas e políticas de apoio a esses setores, em especial no fortalecimento das exportações. Também busca atuar na organização econômica do setor

Instituição	Abrangência	Atribuições
		da agroindústria, que inclui o controle e regulação dos atores e processos de produção, processamento, financiamento e distribuição de um produto até a fase final de consumo.
Office National Interprofessionnel des vins (ONIVINS)	Nacional	ONIVINS agrega informações sobre o cultivo da vinha, as castas, vinificação, destilação do vinho. Apresenta as informações econômicas sobre a indústria do vinho, o consumo de vinho na França e as exportações de vinho francês.
Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV)	Internacional	Criada em abril de 2001, em substituição ao Office international de la Vigne et du Vin. Trata-se de um organismo intergovernamental de caráter técnico-científico com atuação na área vitivinícola e de bebidas produzidas a partir da uva. Atua nos países produtores aderentes (países membros), visando ao acompanhamento da cadeia produtiva vitivinícola nesses países e à harmonização das normas e práticas internacionais, a fim de melhorar as condições de elaboração e comercialização dos produtos vitivinícolas.
Sopexa	Nacional	Atua no apoio à internacionalização dos setores agroalimentares na França. A Sopexa fornece informações sobre mercados externos em diversos setores, desenvolve estudos específicos para prospecção de mercado e participa de eventos em diversos países para promoção do setor agroalimentar francês no exterior.
Syndicats des Producteurs	Regional	Os sindicatos de produtores são instituídos por região AOC e atuam, em diversas regiões, em parceria com os Interprofessions Viticoles Régionales. As suas atividades são de controle, regulação e fiscalização na produção da uva e na vinificação pelos empreendimentos, a fim de assegurar a qualidade do produto da região.
Union de la Sommellerie de France (UDSF)	Nacional	Trata-se da união dos profissionais <i>sommeliers</i> franceses, agrupando 21 associações regionais e 1300 membros.

Quadro 16 - Instituições atuantes no setor vitivinícola francês

No processo de internacionalização dos empreendimentos vitivinícolas franceses, algumas instituições públicas e privadas influenciam de maneira direta esse processo. A partir das reformas da nova organização comum do mercado vitivinícola em 2008, foram elaboradas políticas de financiamento e apoio à exportação fora da Comunidade Europeia. O continente europeu concentra os grandes produtores mundiais, que adotavam diversas medidas protecionistas. Nesse sentido, a nova organização comum do mercado visa à redução dessas práticas entre os estados da União Europeia, incentivando as exportações para outras zonas geográficas.

No âmbito nacional destacam-se as três instituições públicas, atuantes na internacionalização dos empreendimentos: UBIFRANCE, Sopexa e COFACE.

A UBIFRANCE é um estabelecimento público industrial e comercial vinculado ao Ministério da Economia, Indústria e Emprego (Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi). A missão da instituição é apoiar e acompanhar a internacionalização dos empreendimentos em diversos setores, entre estes com uma divisão específica para atender empresas do setor de vinhos, espumantes e bebidas. Os serviços da UBIFRANCE podem ser divididos em três grupos: consultoria e acompanhamento no processo de internacionalização, suporte na obtenção de financiamento para os projetos de exportações e recursos humanos qualificados para a internacionalização.

O serviço de consultoria pode abranger diversas atividades, de acordo com a necessidade e orçamento disponível do cliente. A UBIFRANCE disponibiliza informações sobre o mercado externo, legislação e regulamentações específicas do país visado. Com filiais e agentes em diversos países, também estabelece o contato inicial da empresa com potenciais clientes e realiza a comunicação da empresa no país visado com ações de divulgação na imprensa. No suporte à obtenção de financiamento, a UBIFRANCE oferece incentivos para as pequenas e médias empresas, reduzindo o custo de participação em eventos do setor e flexibilizando as condições de utilização de linhas de crédito para exportação, como o Soutien Individualisé à la Démarche Export (SIDEX). Para as empresas que buscam acompanhamento mais próximo, a UBIFRANCE possibilita a contratação dos serviços de um profissional voluntário para internacionalização da empresa. Trata-se de um recém-formado, que acompanhará o desenvolvimento do projeto de exportação da empresa, por um período de 6 meses a 2 anos, a um custo reduzido em comparação aos profissionais experientes (UBIFRANCE, 2010).

De acordo com o gerente de estudos econômicos da UBIFRANCE para vinhos, espumantes e bebidas, a principal dificuldade do setor, na internacionalização dos

empreendimentos, é o grande percentual de pequenas empresas, nas quais o proprietário é responsável por todas as atividades de coordenação, desde a produção até a comercialização internacional. Mesmo com o suporte de instituições públicas e privadas, a internacionalização desses empreendimentos é mais difícil, por dificuldades como os custos do processo, a falta de conhecimento do idioma inglês e dos procedimentos de exportação, diferentes em cada país.

A Sopexa é vinculada ao Ministério da Alimentação, Agricultura e da Pesca (Ministère de l'Alimentation, l'Agriculture et de la Pêche) e atua, especificamente, na internacionalização dos empreendimentos franceses vinculados aos setores agroalimentares. Trata-se de uma agência de comunicação e marketing agroalimentar. Suas atividades podem ser divididas em dois grupos: fortalecimento da imagem da França no mercado internacional e consultorias às empresas. No primeiro grupo, destacam-se a organização e a participação em eventos de desenvolvimento da marca *France Agroalimentaire*. Nos serviços de consultoria, a Sopexa oferece estudos de mercados, desenvolvimento de estratégias de marketing, relação com a imprensa, marketing virtual e propaganda e promoção da empresa no país visado (SOPEXA, 2010).

A COFACE foi criada pelo Governo Francês, como seguradora de Crédito, para fomentar as exportações francesas, em 1946. No ano de 2002, o Natexis Banques Populaires tornou-se o acionista majoritário. Atua diretamente em 67 países e no total de 97 países, por meio da parceria com a rede global CreditAlliance. A Coface possui cerca de 7 mil funcionários e atende a clientes dos 45% dos 500 maiores grupos corporativos do mundo. Os entrevistados destacaram dois serviços oferecidos pela COFACE às vinícolas para suas operações internacionais: assinatura de crédito e prospecção de novos mercados.

O primeiro refere-se a uma assinatura de crédito no caso de vendas para o mercado externo. A empresa poderá contratar um seguro do pagamento da compra pelo importador. A COFACE realiza um estudo detalhado sobre o importador e define o valor do seguro com base no risco de inadimplência. O prêmio é o valor integral da fatura, caso o importador não efetue o pagamento da compra.

O segundo serviço é denominado de projeto prospecção, que possibilita o reembolso de até 65% das despesas efetuadas na prospecção de um novo mercado. Para tanto, a empresa deverá elaborar um projeto de desenvolvimento de um novo mercado, detalhando: país, período e estimativa dos custos fixos. Caso aprovado, receberá o reembolso de até 65% das despesas efetuadas para prospecção. Esse valor deverá ser pago, posteriormente, para a COFACE, contudo, o pagamento do valor do reembolso pela despesa será vinculado ao

faturamento no exterior. Caso a empresa não tenha faturamento no país, pagará apenas uma taxa de utilização de serviço, reduzindo o risco e o custo financeiro na prospecção de um novo mercado, conforme destacado por um entrevistado:

A COFACE também auxilia no desenvolvimento do mercado, reembolsando parte dos investimentos realizados no desenvolvimento de um novo mercado. A rentabilidade nesses novos mercados cai muito se não temos o apoio dessas instituições, devido a todos esses custos associados. (Diretor de Exportação de Cooperativa)

Além dos organismos públicos, também foram identificadas empresas de consultoria e agentes comerciais especializados na internacionalização de empreendimentos vitivinícolas e no gerenciamento das exportações de vinhos. De acordo com dois representantes de vinícolas entrevistados, apontam que as organizações privadas possibilitam um acompanhamento mais próximo do mercado visado e um atendimento mais ágil e menos burocrático.

Já no âmbito regional, a principal instituição representativa para a internacionalização das vinícolas são os Interprofessions Viticoles Régionales. Essas organizações desempenham um papel importante na governança da região, na promoção da região no mercado internacional, no fornecimento de informações e na coordenação dos esforços para a internacionalização das vinícolas. Os Interprofessions Viticoles Régionales também organizam degustações e missões internacionais para prospecção de novos mercados.

Além desses, as Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) também desenvolvem políticas de financiamento e apoio à internacionalização dos empreendimentos. Esses incentivos variam de acordo com a importância dada à internacionalização do setor vitivinícola pela gestão política da região. Cabe ressaltar, que essas políticas e incentivos devem estar de acordo com as regulamentações da Commission Européenne e do Ministère de l'Alimentation, l'Agriculture et de la Pêche, que controla a adoção de práticas protecionistas entre as regiões francesas e os Estados-membros da comunidade europeia.

5 RESULTADOS DO ESTUDO QUALITATIVO

Com a finalidade de ampliar a compreensão do processo de internacionalização de empresas em *cluster* vitivinícolas, optou-se pela realização de seis estudos de casos, sendo três vinícolas localizadas no *cluster* da Serra Gaúcha, Brasil, e três vinícolas localizadas no *cluster* da Provence, França. Este capítulo foi estruturado em três partes. A Seção 5.1 apresenta o *cluster* da Serra Gaúcha e a descrição dos três casos selecionados no Brasil. A seção seguinte trata do *cluster* da Provence e das três vinícolas francesas estudadas. Por fim, a Seção 5.3 traz uma análise comparativa dos casos e a discussão dos resultados qualitativos à luz da literatura.

5.1 CLUSTER DA SERRA GAÚCHA

O *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha está localizado no Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul (Figura 15), cujas coordenadas geográficas e indicadores climáticos médios são: latitude 29°S, longitude 51°W, altitude 600-800m, precipitação 1.700mm, temperatura 17,2°C e umidade relativa do ar 76% (IBRAVIN, 2010).

A Serra Gaúcha é a maior região vitivinícola do país, com cerca de 40 mil hectares de vinhedos, responsável por aproximadamente 80% da produção nacional. Trata-se de uma viticultura de pequenas propriedades, pouco mecanizada, devido à topografia acidentada, onde predomina o uso da mão-de-obra familiar (IBRAVIN, 2010). A aglomeração concentra cerca 600 vinícolas e 13 mil produtores de uvas, quase, em sua totalidade, descendentes de imigrantes italianos, que chegaram à região a partir de 1875 (FENSTERSEIFER, 2007).



Figura 15 – Localização do *cluster* da Serra Gaúcha
Fonte: www.jornaldevinhos.com/uploads/images/Mapa.jpg

A densidade de plantio situa-se entre 1.600 a 3.300 plantas por hectare e predomina o sistema de condução em latada ou pérgola (horizontal), proporcionando produção de 10 a 30 toneladas por hectare, de acordo com o cultivar e as condições climáticas da safra. A maior parte da uva colhida é destinada à elaboração de vinhos, sucos e outros derivados. As uvas de origem americana são utilizadas, principalmente, para a elaboração de suco e de vinho de mesa. No que se refere aos vinhos finos, destaca-se a qualidade da produção de vinhos espumantes e dos vinhos tranquilos tintos da variedade *merlot*. A maior parte da produção da região, cerca de 80%, se origina de variedades de uvas americanas (*Vitis labrusca*, *Vitis bourquina*) e híbridas interespecíficas. As variedades de maior expressão neste grupo são: Isabel, Bordô (Ives), Niágara Branca, Concord, Niágara Rosada, Jacquez e Seibel 1077. Referente às castas de *Vitis vinifera*, destacam-se as cultivares de uvas brancas Moscato Branco, Riesling Itálico, Chardonnay e Trebbiano (Ugni Blanc); entre as tintas as principais são Cabernet Sauvignon, Merlot, Cabernet Franc, Tannat, Ancellota e Pinotage (IBRAVIN, 2010; EMBRAPA, 2009).

Dentre os municípios produtores de vinhos da Serra Gaúcha estão: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, São Marcos e Veranópolis. Em termos regionais, o município de Bento Gonçalves é o que responde pela maior parte da produção de vinhos finos, conforme indicado na Tabela 9.

Tabela 9– Evolução de área destinada a Vinhedos (ha) de municípios localizados na Serra Gaúcha – RS

Município	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Bento Gonçalves	5.101,48	5.263,69	5.668,21	5.741,80	5.740,55	5.920,36
Caxias do Sul	3.465,21	3.576,12	3.746,34	3.760,27	3.874,33	3.942,52
Farroupilha	3.359,56	3.528,23	3.731,30	3.756,53	3.811,17	3.892,26
Flores da Cunha	4.120,89	4.246,97	4.506,44	4.635,56	4.655,90	4.716,12
Garibaldi	2.641,29	2.690,53	2.982,44	2.966,31	3.041,27	3.178,16
Monte Belo do Sul	2.078,61	2.148,86	2.179,35	2.207,78	2.241,87	2.241,76
Nova Pádua	1.236,72	1.310,55	1.377,97	1.380,15	1.386,98	1.440,03
Nova Roma do Sul	501,08	597,23	678,10	682,59	705,66	744,50
Santa Tereza	625,46	610,70	653,98	669,91	680,73	683,93
Total do Estado RS	30.606,81	32.664,57	35.263,43	36.236,41	37.198,04	38.505,23

Fonte: Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul, Embrapa Uva e Vinho, 2008.

Devido à sua importância no setor vitivinícola nacional, além das vinícolas e viticultores, o *cluster* da Serra Gaúcha concentra diversas organizações atuantes no setor, incluindo instituições públicas, privadas, profissionais, de formação de recursos humanos e de pesquisa, além de fornecedores de insumos e organizações ligadas ao turismo. A Figura 16 apresenta a representação esquemática dessas organizações e o papel desempenhado no

cluster elaborado por Fensterseifer *et al.* (2002) com atualizações de Wilk (2006) e dos dados coletados nesta pesquisa.

No campo político, destaca-se a atuação do Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (MAPA), da Secretaria Estadual da Agricultura e das Secretarias Municipais da Agricultura na fiscalização da produção das uvas e da comercialização. De forma associada, a Companhia Brasileira de Abastecimento (CONAB), participa anualmente no processo de definição dos preços das uvas. A coordenação do *cluster* pode ser atribuída ao Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN). Fundado em 1998, o IBRAVIN é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, ao qual estão associados pessoas jurídicas de direito privado, representantes de produtores de uva, cooperativas, indústria vinícola e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, o qual é mantido com recursos públicos, derivados de um fundo criado para o desenvolvimento da vitivinicultura. O IBRAVIN tem a proposta de ser o fórum maior de debate e encaminhamento de ações coletivas para o setor.

Com um papel semelhante, também atuam a União da Vitivinicultura Brasileira (UVIBRA), a Associação Gaúcha de Vitivinicultores (AGAVI) e a Federação Cooperativa do Vinho (FECOVINHO) em defesa dos produtores e cooperativas. A Associação Brasileira de Enologia (ABE) é uma instituição profissional, que tem como objetivo, promover a enologia e a viticultura no país. Além destas, outras entidades e associações também atuam na defesa de interesses de grupos específicos, como é o caso da – Associação de Produtores (APROVALE, APROMONTES e APROBELO, ASPROVINHO).

Com o objetivo de fomentar as exportações de vinhos brasileiros, surgiu o *Wines of Brasil*, no ano de 2002, inicialmente como um projeto de consórcio de exportação, constituído de seis vinícolas. Em 2004, o projeto passou a ser chamando PSI – Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* em conjunto com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações (APEX) e investimentos focados na promoção dos vinhos brasileiros, bem como na capacitação e adequação dos processos e produtos brasileiros para exportação.

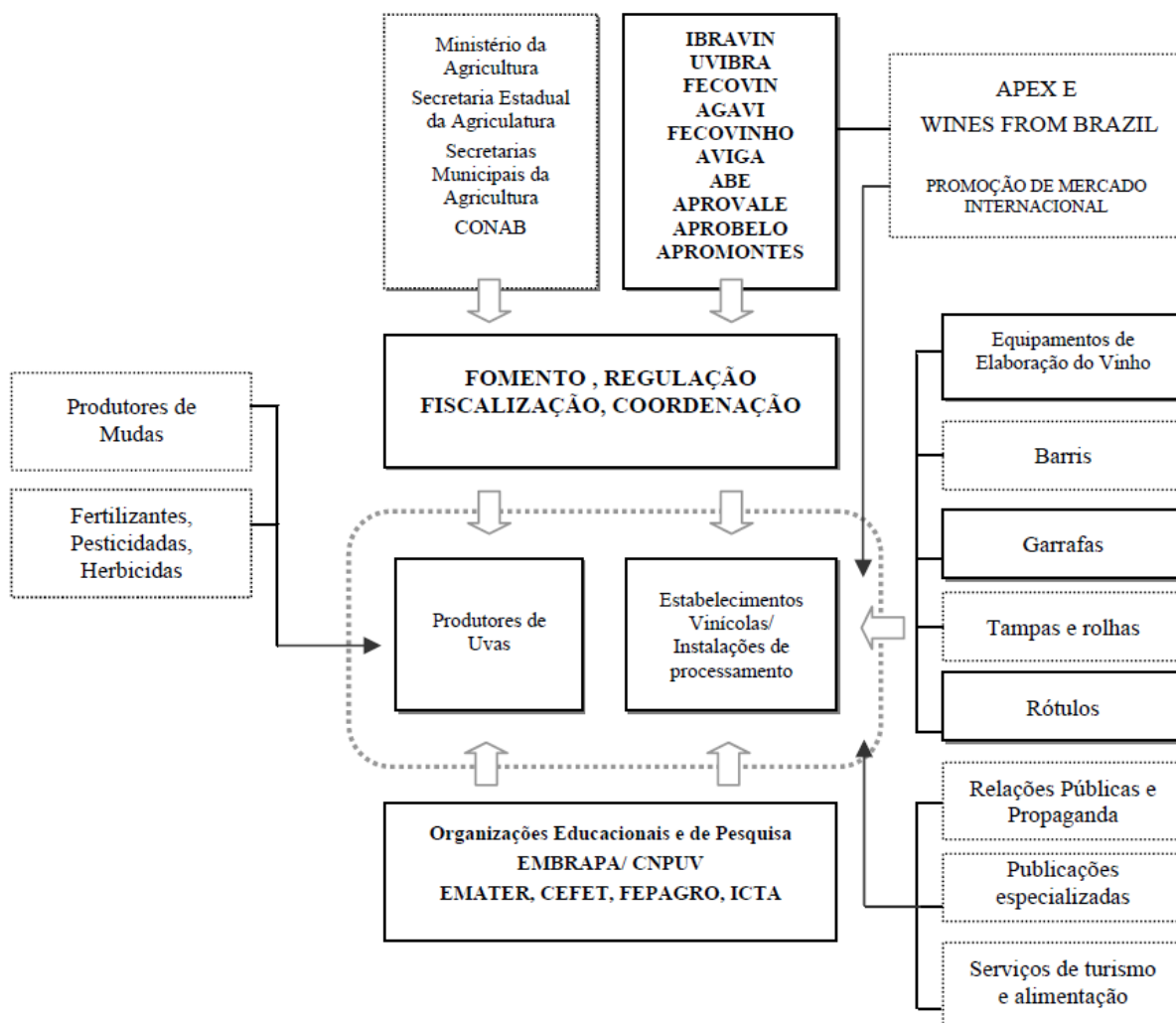


Figura 16 – Estrutura Institucional do Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha

Fonte: Adaptado de Porter (1998), Fensterseifer *et al.* (2002) e Wilk (2006).

Dentre as entidades ligadas à difusão de conhecimentos científicos no *cluster* estão a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado (EMATER), o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), denominado de Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) até 2009, a Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária (FEPAGRO) e o Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos (ICTA) da UFRGS e Universidade de Caxias do Sul.

Em 2009, o Instituto de Biotecnologia (IB) da Universidade de Caxias do Sul (UCS), em parceria com o Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia, passou a desenvolver um projeto de pesquisa visando à qualificação da vitivinicultura da região Serrana do Rio Grande do Sul. Dentre os objetivos do projeto, estão a ampliação do conhecimento sobre as especificidades da produção vitícola e enológica da região, bem como a descoberta de

soluções alternativas para qualificar a produção sustentável de uvas para a vinificação e a produção de sucos.

Em relação ao fornecimento de insumos agrícolas, as vinícolas maiores conseguem barganhar preço e adquirir diretamente do fabricante. Já as empresas menores, com pequena demanda, adquirem diretamente do comércio da região. De acordo com o diretor do IFRS, as pequenas vinícolas estão se articulando em rede para compra dos insumos.

Tem uma rede de casas agrícolas que fornece, as empresas maiores conseguem comprar direto de fabricantes [...] Então eles conseguem barganhar bem. Empresas menores têm que comprar em casas aí, produtora individual também. E tem uma associação que o pessoal tá fazendo aí de pequenos viticultores pra juntar e fazer as compras. (Diretor, IFRS)

Uma das principais dificuldades apontadas pelos entrevistados é a logística de distribuição. A localização do *cluster* no sul do país dificulta distribuição do produto para o mercado interno, sobretudo, para as pequenas vinícolas com uma rede de distribuição pouco estruturada. Além disso, também foram apontadas as diferenças tributárias em cada Estado da Federação, que dificulta a comercialização e a precificação do produto.

A logística talvez seja o nosso calcanhar de Aquiles, nosso problema maior. Nós estamos a uma distância muito grande dos grandes centros consumidores, existem grandes dificuldades, inclusive tributárias, que estão sendo muito discutidas. (Diretor, APROVALE)

Apesar da concentração de diversas instituições, verifica-se a ausência de uma instituição responsável pela governança do *cluster*, uma vez que o IBRAVIN congrega o setor vitivinícola brasileiro. Conforme apresentado na Figura X, diversas instituições localizadas no *cluster* atuam no fomento, regulação, fiscalização e coordenação do setor, contudo, não foi identificada uma instituição que atue, especificamente, na governança e na promoção do *cluster* da Serra Gaúcha. Essa falta de sinergia e coordenação dos atores foi destacada por dois entrevistados, representantes de instituições atuantes no setor. A seguir, descrevem-se o processo de internacionalização dos três casos de vinícolas localizadas no *cluster*.

5.1.1 Estudo de Casos da Serra Gaúcha

5.1.1.1 Vinícola Sol

A Vinícola Sol foi fundada em 1991. A família, de origem italiana, já possuía tradição na produção de uva e vinhos desde 1887, contudo, a produção de vinho era limitada ao consumo familiar e de amigos. A vinícola emprega 11 pessoas e produz 120 mil garrafas por

ano, sendo 90% de vinhos tintos e 10% de vinhos brancos e espumantes. O mercado brasileiro consome 97% desta produção e 3% destina-se ao mercado internacional. A estratégia da empresa no mercado doméstico é oferecer um vinho com posicionamento de produto diferenciado pela qualidade. Segundo o entrevistado, a escala de produção é pequena e a distribuição do produto no Brasil ocorre por meio de venda direta na vinícola, lojas especializadas e restaurantes.

A internacionalização da empresa iniciou em 2005 por meio de um importador da República Tcheca, que se interessou pelo vinho brasileiro e passou a comercializar o vinho de diversas vinícolas da Serra Gaúcha naquele país. A principal motivação para entrar no mercado internacional foi a possibilidade de desenvolver a imagem do vinho brasileiro no exterior. Os primeiros contatos com importadores ocorreram de maneira reativa, ou seja, os importadores procuravam a vinícola para a venda do produto em outros países. Nesse momento, a qualidade do produto e a reputação da empresa desempenharam um papel importante na prospecção “passiva” de importadores.

Tudo o que está indo pra exportação, não sou eu que vou à procura, é o pessoal que vem à nossa procura. Agora tem um brasileiro que mora na Espanha e tem interesse de trabalhar com vinhos brasileiros lá. Estamos negociando, de repente vai pra Espanha, coisa assim. Mas eu não faço muita força. (Proprietário, Vinícola Sol)

A produção da vinícola é pequena, por isso o foco estratégico da empresa é o mercado doméstico. Na opinião do entrevistado, existe o risco de faltar produto para o mercado interno, caso ocorra um grande aumento nas exportações. Contudo, as exportações têm gerado um efeito positivo na percepção do consumidor brasileiro, que, frequentemente, percebe um produto como de maior qualidade pelo fato de o mesmo ser comercializado no mercado internacional. Assim, a finalidade de manter as exportações é também reforçar a estratégia de posicionamento da marca no mercado brasileiro.

O entrevistado destacou a importância do importador no processo de internacionalização de empresas do setor vinícola, pois este é o interlocutor com o mercado-alvo. Os demais procedimentos são burocráticos para o atendimento das exigências legais e logísticas para o envio da mercadoria. A grande barreira no processo de internacionalização é a falta de reconhecimento do Brasil como produtor do vinho. Nas palavras do Proprietário:

A gente tem que trabalhar bastante a imagem do vinho do Brasil. Porque o Brasil lembra futebol, samba, praia, país tropical. Tu falas em vinho: vinho? Cabe a nós também fazer esse trabalho (Proprietário, Vinícola Sol).

A partir de 2007, a empresa começou a participar de feiras internacionais e a atuar na prospecção de novos mercados por meio do *Wines of Brasil*, um Programa Setorial Integrado do IBRAVIN e apoiado pela APEX. O entrevistado destacou que o *Wines of Brasil* possibilita a participação em eventos internacionais com custos reduzidos para os membros da rede, bem como a participação em treinamentos sobre o processo de exportação e o acesso a informações sobre o mercado internacional.

Entre os recursos do *cluster*, que influenciaram a internacionalização da vinícola, foram identificados o “*terroir*”, a “existência de instituições profissionais”, a “infraestrutura ligada ao enoturismo”, a “reputação da região (Serra Gaúcha) e de um *terroir* específico (Vale dos Vinhedos)”, o “acesso a informações jurídicas relativos ao mercado externo” e as “relações de cooperação horizontais entre vinícolas da região”, principalmente através da APROVALE, para a obtenção da Indicação de Procedência, e da rede *Wines of Brasil*.

Nesse sentido, a Vinícola Sol tem desenvolvido sua estratégia, visando valorizar as características do *terroir*, considerado um recurso estratégico para a empresa. Nas palavras do entrevistado:

Foi uma opção de querer mostrar o que o *terroir* da nossa propriedade apresenta na garrafa ou na taça. O que é o *terroir*? O solo, subsolo, o clima, o micro clima, a variedade, o homem que vai trabalhar todo esse processo. Até depois processar o vinho e o vinho na garrafa. Então, é uma opção.

Assim, a empresa buscou apropriar-se e valorizar esse recurso na sua estratégia de negócios, o que também apoiou o processo de internacionalização da vinícola, através de um posicionamento claro de diferenciação e qualidade. O *terroir* pode ser classificado como um recurso de acesso restrito (WILK e FENSTERSEIFER, 2003), pois é acessível somente para as vinícolas do *cluster* da Serra Gaúcha, localizadas no Vale dos Vinhedos. Em 2001, os produtores obtiveram a Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, sendo a primeira região do Brasil a obter uma indicação geográfica. No setor vinícola, a indicação de procedência é importante na exportação do produto, principalmente para os países da Comunidade Europeia, nos quais a indicação de procedência é um requisito para a comercialização de vinho fino.

O recurso “infraestrutura ligada ao enoturismo” é relevante por disseminar uma cultura ligada ao consumo do vinho do mercado doméstico, mas que também se reflete, internacionalmente, com a construção da identidade e da reputação do *cluster*. Nas observações realizadas, constatou-se que a Vinícola realiza visitas guiadas e degustações, realizadas através de um rodízio entre os funcionários administrativos da empresa.

Outro recurso do *cluster*, relevante na internacionalização da Vinícola, são as “relações de cooperação horizontais entre vinícolas da região”. No que se refere à internacionalização, ressaltou-se o papel desempenhado pelo *Wines of Brasil*. Esta rede, que teve origem a partir da iniciativa de vinícolas da região, atualmente, possui uma abrangência nacional e desenvolve uma estratégia de internacionalização do vinho brasileiro. Contudo, a maior parte do vinho produzido no Brasil ainda se concentra no *cluster* da Serra Gaúcha, assim, a percepção dos atores é de que a rede é um recurso do *cluster* para apoiar a internacionalização das vinícolas da região.

5.1.1.2 Cooperativa Mar

A Cooperativa Mar foi fundada em 1931 por 16 famílias de produtores de uva da cidade de Bento Gonçalves. Atualmente, a Cooperativa possui 1.110 associados e 280 funcionários diretos. A produção média de sucos, vinhos e derivados é de, aproximadamente, 38 milhões de litros por ano. A Cooperativa foi a primeira vinícola da região a ingressar no mercado internacional. Entretanto, esse processo de internacionalização pode ser dividido em duas fases distintas.

A primeira fase teve início em 1958, por meio de exportações eventuais de vinho a granel para países tradicionais na produção de vinho, como a França. Contudo, esses pedidos eram eventuais e não houve uma continuidade no processo. Nessa mesma lógica, a vinícola realizou significativas exportações a granel para Moçambique e Angola.

Na década de 80 iniciou um processo estruturado de exportação de vinhos finos para os Estados Unidos. Em 1985, a Cooperativa Mar obteve um contrato de exportação de vinho fino branco para a distribuidora *United Liquors of Boston*, criando a marca “Marcus James”. O contrato previa o fornecimento de vinho para ser engarrafado sob a marca Marcus James, além de conferir à cooperativa o direito de distribuir essa marca no Brasil. No início dos anos 1990, esse contrato chegou a representar 27% do faturamento da Cooperativa e absorvia 30% da produção. Entretanto, o contrato foi interrompido em 1995, devido à falta de vinho fino para atender a demanda do importador. De acordo com o Diretor Geral da Cooperativa, a falta de vinho fino para o fornecimento no mercado americano ocorreu por uma mudança na preferência do vinho branco, que representava 70% do mercado, para o tinto.

Sozinhos exportávamos algo em torno de 12 milhões de litros. Mas também teve uma mudança no perfil do vinho exportado. Se exportava muito vinho fino branco e o mercado teve uma

alteração em torno de 13 anos atrás e isso mudou o perfil do nosso negócio que estava voltado para vinho fino branco. Isso muda completamente, porque o setor chegou num momento que não tinha vinho tinto. (Diretor Geral, Cooperativa Mar)

Essa mudança no perfil do consumo ocorreu rapidamente, após a divulgação de diversas pesquisas sobre os benefícios do resveratrol e dos flavonoides, com presença intensa no vinho tinto. Entretanto, a reconversão dos vinhos para produção de uvas viníferas tintas levou cerca de três anos e o principal importador da cooperativa passou a comprar o produto na Argentina.

A partir de 1996, a Cooperativa começou a enfrentar grave crise, com perda de contratos, aumento descontrolado de custos e endividamento. Para o Diretor Geral, essa crise é gerada, em parte, por um conflito de interesses, uma vez que o cooperativado exercia; ao mesmo tempo, o papel de fornecedor, ao entregar a uva; de comprador, ao comprar insumo para a safra; e de acionista, ao participar da divisão dos lucros no fim de cada ano. Como o agricultor não dispunha de capital de giro para somente receber pela venda da matéria-prima, quando o vinho fosse vendido, era definido um preço prévio para a uva. Ocorria que, a Cooperativa tinha que conciliar e a compra de toda a produção de uvas por valores acima do preço do mercado, além de buscar o lucro.

Passado esse forte período de crise da Cooperativa na década de 90, em 2002, inicia-se uma segunda fase do processo de internacionalização, com a participação desta na formação do consórcio para exportação, que dá origem ao *Wines of Brasil*. Embora a Cooperativa mantenha o fornecimento para 12 países, o percentual das vendas no exterior é de 2% do faturamento total da empresa. Segundo a Gerente de Marketing, somente a partir de 2007, as ações visando ao mercado externo tornaram-se mais intensas, através da participação em feiras e concursos internacionais, buscando retomar a importância do mercado para a Cooperativa.

A principal motivação para essa nova fase da internacionalização é estratégica, tendo como finalidade inserir a Cooperativa no mercado global, contudo, mantendo o mercado doméstico como prioritário. Desse modo, é possível identificar que a crise da década de 90 e as consequências da perda do contrato com o importador para o mercado norte-americano, ainda refletem na postura da empresa frente ao mercado externo. As ações visando ao mercado externo ocorrem de maneira cautelosa e não visam à prospecção de importadores com grandes volumes, que possam gerar uma grande dependência do faturamento de um único cliente.

A gente pensa em chegar a 5% e essa é a nossa meta pra 2 ou 3 anos. Por quê? Porque 5% não é um mercado forte. Porque a gente, no momento que tinha 30% da venda pra um cliente, num

mercado, a gente penou pra poder continuar. Então esse foi um grande aprendizado do momento de crise: que, sim, nós queremos estar presentes, mas, não, não queremos botar nenhum percentual importante na mão de um único mercado e, principalmente, de um único cliente. (Gerente de Marketing, Cooperativa Mar)

Entre os obstáculos nessa segunda fase, a gerente de marketing aponta, principalmente, a conjuntura econômica mundial do mercado de vinhos, tais como, o aumento na oferta de vinhos, a redução no consumo e no preço médio do produto, acompanhada de uma ampliação da concorrência no mercado brasileiro. Por outro lado, a ampla gama de produtos da cooperativa e a produção em larga escala podem representar uma vantagem na decisão do importador, pois a vinícola poderá atender diferentes segmentos de mercado.

Em relação à influência do *cluster* na internacionalização da Cooperativa, destacou-se a “cultura da região”, ligada à produção de vinhos e o “acesso a recursos humanos qualificados”. Na mesma linha, a gerente de marketing também apontou a importância da tradição da região na produção de vinhos, que concentra aproximadamente 90% da produção nacional. Esse fato resultou no desenvolvimento do recurso “existência de instituições de pesquisas tecnológicas, públicas e privadas relacionadas à atividade vitivinícola”, bem como na possibilidade de relações entre essas instituições e as vinícolas da região.

Nós temos uma vocação muito ligada às pessoas, à cultura. Nessa cultura, as pessoas se reúnem em torno de uma região de solos pobres. E você consegue produzir vinhos em solos pobres. (Diretor Geral, Cooperativa Mar)

Então as pessoas aqui sabem cultivar uva. Porque é preciso ensinar, é preciso ter gente profissionalizada pra produzir a uva. As pessoas estão aqui. 90% da produção é daqui. E essa transmissão de conhecimento se dá de pai pra filho. Tem a escola técnica que está aqui, tem a Embrapa que está aqui, então tem uma série de instituições [...] (Gerente de Marketing, Cooperativa Mar)

As “relações de cooperação horizontal entre as vinícolas”, através do Projeto *Wines of Brasil*, também foi destacado pelos entrevistados, com a ressalva de que a cooperação ocorre somente quando os objetivos visam a uma vantagem para as vinícolas envolvidas, não sendo considerados os ganhos para o desenvolvimento da região.

5.1.2.3 *Negociante Estrela*

A Negociante Estrela é uma empresa familiar com mais um século de tradição da produção de uvas. Em 1897, o patriarca da família emigrou da região do Vêneto, na Itália, para o Brasil e se estabeleceu no lote 43 do atual município de Bento Gonçalves. De 1897 até

1989, a família dedicou-se, exclusivamente, ao cultivo e ao fornecimento de uvas para empresas da região. Uma drástica redução nas vendas das uvas, com o fechamento de grandes vinícolas da região no final da década de 80, levou a quarta geração da família a tomar a decisão de ingressar no negócio de vinificação. Inicialmente, a empresa dedicava-se à produção e à venda a granel dos vinhos. Em 1994, começou a realizar o engarrafamento e a distribuição próprios de seus vinhos finos, visando à construção de uma marca no mercado brasileiro de vinhos *Premium*.

O modelo de negócios da empresa na produção dos vinhos é utilizar parte das uvas de vinhedos próprios e outra parte das uvas é produzida por 80 famílias do Vale dos Vinhedos, que são acompanhadas por um engenheiro agrônomo da vinícola para o controle da qualidade. No Brasil, a empresa possui propriedades e parceiras em diferentes regiões vitivinícolas do país - Vale dos Vinhedos (RS), Campanha (RS), Campos de Cima da Serra (RS), Serra Gaúcha (RS) e Vale do São Francisco (BA), além de *joint-ventures* e parcerias internacionais em três países – Espanha, Chile e Argentina.

No ano de 2009, a Negociante Estrela foi considerada líder no mercado nacional de vinhos finos entre as vinícolas brasileiras, com cerca de 40% de participação de mercado. A empresa produz cerca de 12 milhões de litros de vinhos finos, sendo proprietária da maior área de vinhedos no País, com 1.150 ha. A vinícola elabora cerca de 100 rótulos produzidos em diferentes regiões do Brasil, além de possuir parcerias internacionais, já mencionadas. Em relação ao desempenho exportador, a empresa exporta cerca de 10% de sua produção e atua em 20 países (RELATÓRIO DA EMPRESA, 2009).

Durante as visitas técnicas, observou-se que a empresa também possui uma estrutura de enoturística, bem consolidada na região, como visitas guiadas, mini-cursos de degustação, pousadas e cursos de degustação e harmonização de vinhos para grupos. Porém, cabe ressaltar, que não se identificou alternativas bilíngues, o que pode indicar uma estrutura limitada ao turismo doméstico.

O processo de internacionalização da empresa iniciou em 2002. Nesse sentido, as primeiras ações foram: participar da formação de um consórcio de exportação, em conjunto com outras vinícolas, que se tornou o Programa *Wines of Brasil* e estruturar um departamento dedicado ao mercado externo. A motivação da empresa para ingressar no mercado externo foi, principalmente, uma alternativa estratégica, devido ao aumento da concorrência no mercado doméstico. Para enfrentar essa concorrência, a Negociante Estrela decidiu buscar espaço no mercado internacional, visando aos ganhos de escala e ao desenvolvimento de um vinho com “padrão internacional”. Nas palavras da Gerente de Relações Internacionais:

Nós queremos uma empresa internacionalizada. Que trabalhe com vinhos adaptados para o mercado mundial de vinhos, eu quero ter vinhos na França, na Itália, na Inglaterra. E isso tem um aspecto muito importante para o Brasil. Porque se o produto é exportado, o consumidor sabe que é bom. [...] à medida que eu estou preparado para exportar o meu vinho para a Inglaterra, ou para o Japão que são mercados exigentes, então eu também vou ter um bom vinho para o Brasil. Porque o produto é o mesmo, só muda o rótulo. (Gerente de Relações Internacionais, Negociante Estrela)

O primeiro mercado desenvolvido em 2002 foi o norte-americano, através de um importador de nacionalidade brasileira que iniciou a distribuição do vinho em churrascarias. Assim, a inclusão de uma opção brasileira na carta de vinhos poderia possibilitar ao cliente a oportunidade de uma experiência enogastronômica completa com o Brasil. Em 2003, a empresa contratou o enólogo francês Michel Rolland como consultor no processo de vinificação e começou a exportar para Canadá, Suíça e República Tcheca. Em 2004, a empresa ingressou na Itália e na França, líderes mundiais na produção e no comércio internacional, de acordo com dados a OIV (2010). A formação de parcerias internacionais iniciou-se em 2005 e acelerou a expansão internacional da empresa, pois permitiu a ampliação da rede comercial em diferentes países e acesso a conhecimentos sobre esse mercado.

As parcerias internacionais são para troca de experiência e para aproveitar a rede comercial que nossas parceiras já tinham no exterior. Aproveitar essa abertura que elas poderiam nos dar e esse *know-how* e, até mesmo, essa ajuda para colocar nossos vinhos nesses [novos] mercados também. (Gerente de Relações Internacionais)

As parcerias com empresas estrangeiras possibilitaram o acesso a informações sobre mercados externos e à rede de distribuição dos parceiros. A Negociante Estrela utiliza sua estrutura comercial para distribuir produtos dos parceiros; estes, em troca, comercializam vinhos da empresa nos seus mercados domésticos e os oferecem aos seus importadores de diferentes países.

Apesar desse rápido crescimento, a entrevistada apontou alguns obstáculos importantes nesse processo, entre os quais se destaca a falta de reconhecimento do Brasil como um país produtor de vinho. Outros aspectos mencionados estão diretamente ligados à infraestrutura do país, tais como: custos logísticos, burocracia para exportar, greves nos órgãos certificadores e aduaneiros e a desvalorização do dólar, pois, a valorização do real reduz os ganhos da empresa, uma vez que o preço é negociado em dólar. Este último elemento também foi apontado como um obstáculo por outros entrevistados durante a pesquisa.

No que tange à influência dos recursos do *cluster* no processo de internacionalização da vinícola, evidenciou-se as “redes de cooperação entre as vinícolas da região”, através do *Wines of Brasil* e da busca pelo reconhecimento de denominação de origem do Vale dos Vinhedos. A “reputação da região” é um elemento importante, pois reforça a qualidade do produto, contudo, neste estágio da internacionalização do setor vinícola brasileiro, o principal desafio é a construção da imagem do país como produtor de vinho. A “existência de instituições de pesquisas tecnológicas, públicas e privadas, relacionadas à atividade vitivinícola” também influencia indiretamente, por possibilitar o “acesso a recursos humanos qualificados” e a recursos financeiros específicos para a internacionalização.

5.2 CLUSTER DA PROVENCE

O *cluster* da Provence, selecionado para realização dos estudos de casos, situa-se no Sul da França. A Provence é a região vitivinícola mais antiga da França, onde a implantação de vinhedos teve início no Século 6 a.C. com a chegada dos Fenícios na cidade de Marselha. A partir da conquista da região pelos romanos, no Século 1 a.C., a cultura da vinha é levada ao Vale do Rhône e, posteriormente, para as demais regiões da França. Os vinhos produzidos nesta época eram de coloração clara, semelhante aos vinhos rosés, pois a maceração da polpa com a casca era desconhecida.

O *cluster* localiza-se no sudeste da França e fica circunscrito a um polígono formado pela ligação das cidades de Marselha, Toulon, Saint-Tropez e Nice, no litoral mediterrâneo, e Draguignan, Avignon e Nîmes, no interior do país (Figura 17).

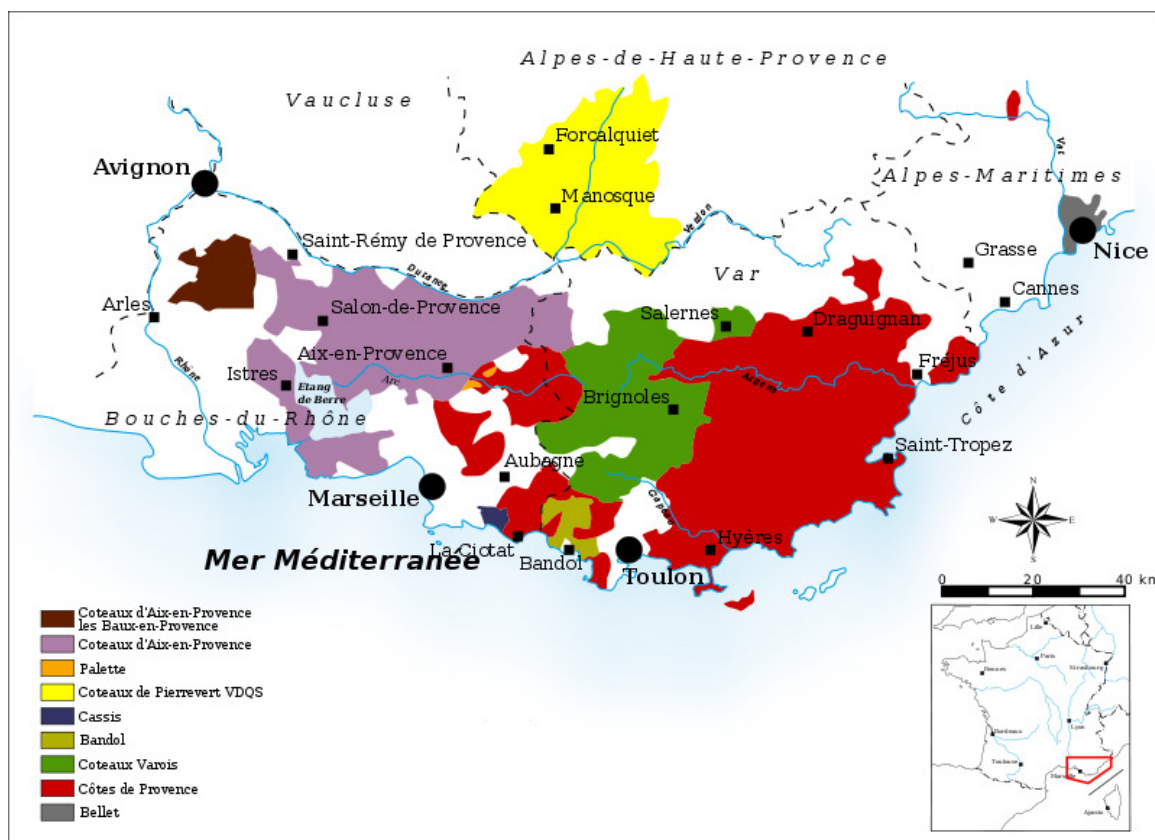


Figura 17– Localização do Cluster da Provence

Fonte: CIVP, 2010.

O cluster vitivinícola da Provence é constituída por oito AOCs principais: Côtes de Provence, Côteaux d'Aix-en-Provence, Côteaux Varois en Provence, Les Beaux-en-Provence, Palette, Cassis, Bandol e Bellet. A repartição regional em volume produzido, representada no Gráfico 9, indica que a AOC Côtes de Provence representa 75% da região, seguido de Côteaux d'Aix-en-Provence, com 14%, e Côteaux Varois en Provence, com 5%. As demais AOCs somam 6% da produção da região de Provence, sendo Bandol 4% e as três restantes (Cassis, Palette e Bellet) produzem juntas 2% da produção total (CIVP, 2010).

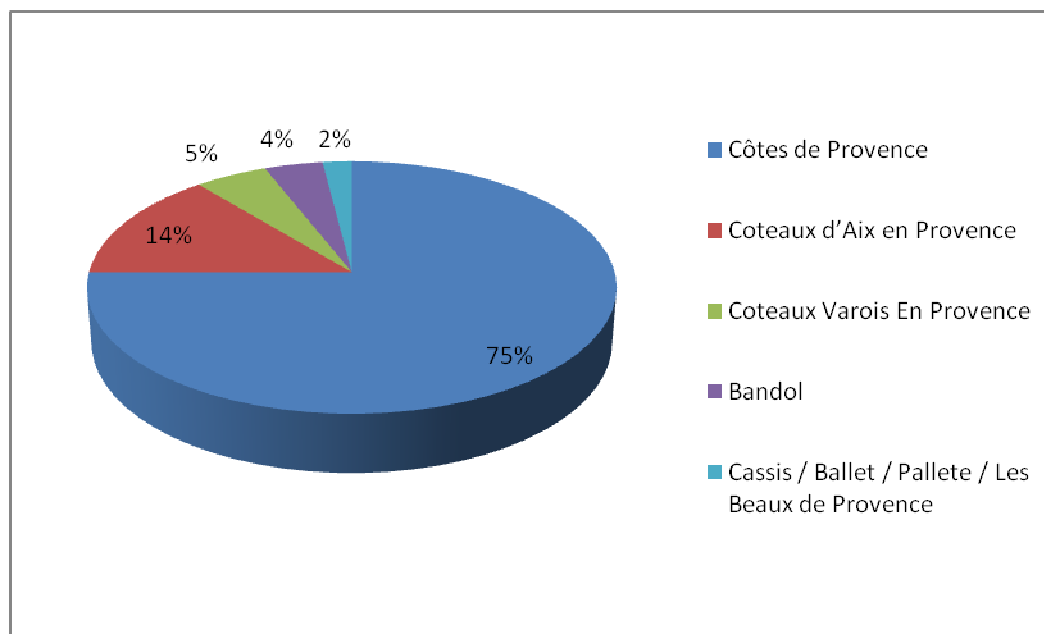


Gráfico 9 – Repartição da Produção da Região de Provence (em volume)
 Fonte: CIVP, 2010.

Cada AOC possui um sindicato de produtores, que fiscaliza, coordena e representa os interesses dos produtores daquela região delimitada. Dentre as oito AOCs, três estão reunidas no Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence (CIVP), que representa os sindicatos e produtores aderentes. As três AOCs participantes do CIVP correspondem a 94% da produção total da região e produziram, em 2009, 1,2 milhões de hectolitros, sendo 87,8% de vinho rosé, 8,8% de tinto e 3,4% de branco. A elevada proporção de vinho rosé produzido indica uma forte especialização no produto.

A Tabela 10 apresenta a produção de cada AOC por tipo de vinho (tinto, rosé e branco), referente à safra de 2009.

Tabela 10 – Produção do CIVP por AOC e tipo de vinho (safra de 2009)

AOC	Tinto	Rosé	Branco	Total
Côtés de Provence	68.000	807.000	29.500	904.500
Coteaux d'Aix en Provence	28.400	157.800	8.550	194.750
Coteaux Varois en Provence	10.700	104.000	2.800	117.500
TOTAL	107.100	1.068.800	40.850	1.216.750

Fonte: CIVP, 2010.

A AOC Côtés de Provence produz 74% do total representado em CIVP e também abrange os *terroirs* de Sainte Victoire e Fréjus. Já as AOCs Coteaux d'Aix en Provence e Coteaux Varios en Provence, respondem por 16% e 10% da produção, respectivamente.

O CIVP é a principal instituição de coordenação do *cluster*, tendo como principais funções: (i) estimular e fomentar o desenvolvimento tecnológico na região, utilizando o Centre de Recherche et d'Expérimentation sur le Vin Rosé; (ii) acompanhar a qualidade do produto nos pontos de venda; (iii) elaborar estudos econômicos, de mercado, regulatórios e legais e atualizar os dados estatísticas dos produtores da região; (iv) promover a região na França e no Exterior, e (v) representar e defender os interesses dos produtores da região. Conforme Figura 18, o CIVP congrega 650 vinícolas independentes, 55 cooperativas e 50 negociantes. O *cluster* abrange uma área de vinhedos de aproximadamente 27.000 hectares (CIVP, 2010). A Provence é também a 4ª região francesa em volume de vinho AOC produzido (INAO, 2010).

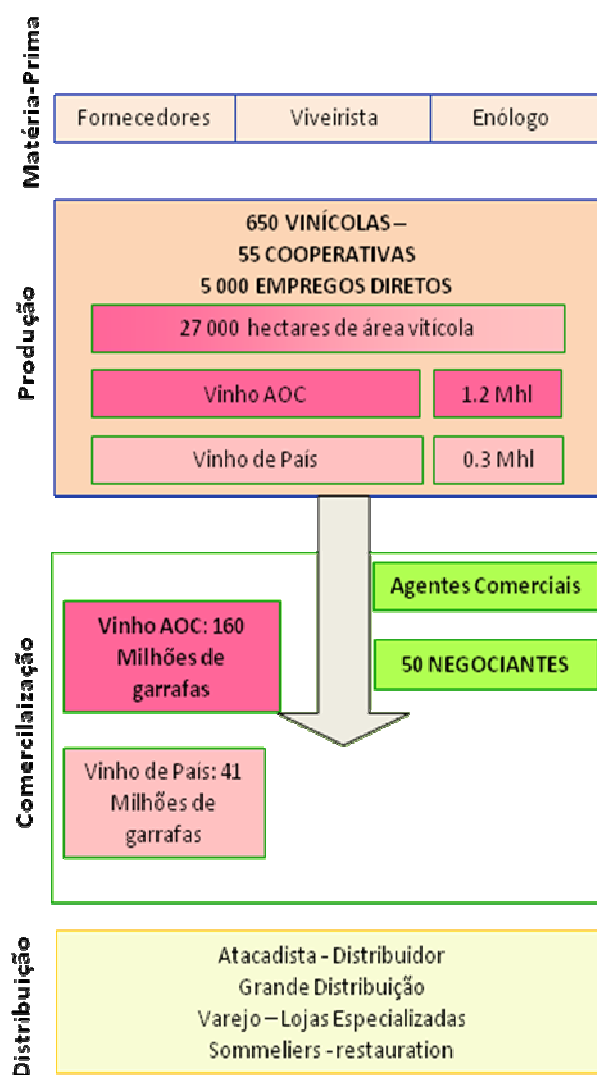


Figura 18 - Estrutura da Cadeia Vitivinícola no *Cluster* da Provence

Fonte: Adaptada de CIVP, 2009.

A principal instituição técnica de pesquisa do *cluster* é o Centre de Recherche et d'Expérimentation sur le Vin Rosé, que atua em parceria com Chambre d'Agriculture da região para a disseminação dos resultados obtidos. O programa de pesquisa do Centro está organizado com base em quatro pilares: conhecimento de matérias-primas e dos vinhos rosés; desenvolvimento no processo de vinificação de rosé; proteção contra oxidação; e domínio de insumos em enologia. Além desses pilares, também são desenvolvidas pesquisas em três temas específicos: (i) adaptar o estilo de vinho rosé às novas expectativas do mercado consumidor e a introdução de testes de consumo em conjunto com o CIVP, o Syndicat des Côtes de Provence, ITV e a Chambre d'Agriculture; (ii) avaliar o impacto econômico das diferentes técnicas de vinificação em custos de produção, como parte de um programa coordenado pela Chambre d'Agriculture da região; e analisar o impacto de diferentes técnicas de vinificação sobre a pegada ecológica¹³ do vinho.

A formação de recursos humanos na área técnica ocorre, principalmente, em outros *clusters* vitivinícolas do país, tais como: Languedoc, Bordeaux e Bourgogne. Na área comercial, diversas universidades e escolas de negócios atendem às necessidades da região da Provence.

Em relação ao mercado internacional, a proporção de vendas para o mercado externo foi de 15% em 2009. De acordo com o Gráfico 10, o principal destino das exportações é a Bélgica e a Suíça, com 22% e 20%, respectivamente. Cabe ressaltar que, ambos são países com próxima distância psíquica da França, o que facilita o início do processo de internacionalização. Em terceiro e quarto lugar estão Estados Unidos (15%) e Alemanha (14%), seguidos do Canadá (6%) e Reino Unido (6%).

¹³ A Pegada Ecológica de um país, de uma cidade, de uma pessoa ou de um produto, corresponde ao tamanho das áreas produtivas de terra e de mar, necessárias para gerar produtos, bens e serviços que sustentam seus estilos de vida. Em outras palavras, trata-se de traduzir, em hectares (ha), a extensão de território que uma pessoa ou toda uma sociedade “utiliza”, em média, para se sustentar (WWF, 2010).

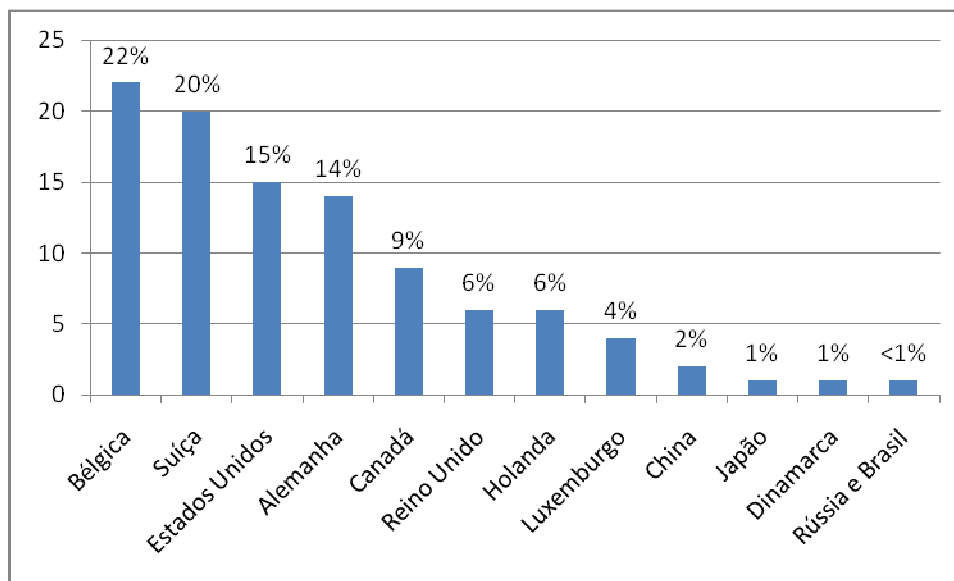


Gráfico 10 - Principais Mercados das Exportações do Cluster da Provence
Fonte: CIPV, 2010.

A estratégia de internacionalização do *cluster* desenvolvida pelo CIPV está baseada na relação entre o vinho rosé e a região da Provence (Figura 19).

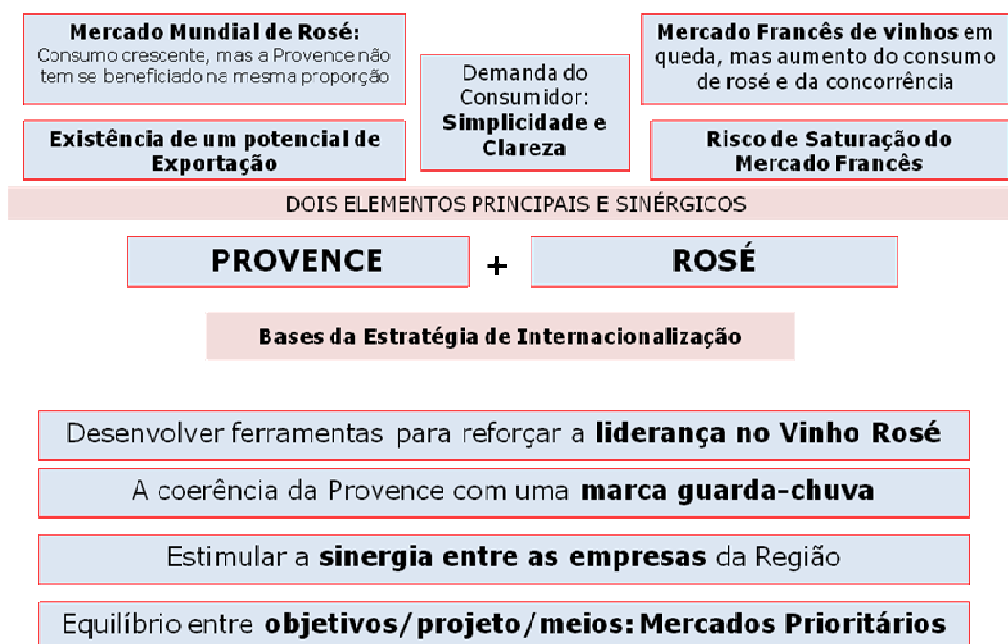


Figura 19 - Estratégia de Internacionalização do Cluster da Provence
Fonte: Adaptado de CIPV, 2009.

O crescimento do consumo de vinho rosé no mercado mundial indica um potencial de crescimento das exportações, ainda baixo, em relação a outras regiões da França. Por outro lado, o consumo de vinho na França encontra-se em queda e, outros *clusters* vitivinícolas,

também passaram a produzir vinho rosé, aumentando a concorrência interna. Um terceiro elemento identificado é a necessidade de simplicidade e clareza na comunicação do produto ao consumidor. Assim, a estratégia de internacionalização do *cluster* tem como base dois elementos sinérgicos: a região da Provence, com uma cultura de qualidade de vida e bem-estar, e a tradição na produção do vinho rosé, que surgiu na região em 600 a.C. com os fenícios. Essa estratégia parece estar bem consolidada para diferentes atores do *cluster*:

A estratégia de promoção do CIVP é muito bem estruturada. Apoia-se no rosé, que realmente legitimado na região, há mais de 2000 anos que produzimos rosé. É um produto complexo. E globalmente, no mundo, nenhuma região tem a mesma legitimidade no vinho rosé. Toda a campanha é baseada nessa ideia. (Especialista em Internacionalização de empresas na França)

[...] na França muita gente faz rosé, mas por todo o mundo, a imagem do rose é a Provence. Nós nos apoiamos bastante na região da Provence, na montanha de Santa Vitória, férias, o sol. E é isso que nós levamos. (Proprietário de vinícola pertencente ao *cluster*)

A operacionalização dessa estratégia está baseada em quatro elementos, detalhados a seguir.

O primeiro elemento trata de desenvolver ferramentas para reforçar a liderança no Vinho Rosé no mercado francês e mundial. Em 2009, foram investidos 1,4 milhões de euros em comunicação no mercado externo (CIVP, 2010). Os recursos foram aplicados em publicidade e propaganda, priorizando os mercados-alvo, participação em feiras e eventos de degustação para potenciais clientes e para a imprensa especializada.

O segundo elemento visa ao fortalecimento da coerência da Provence com uma marca guarda-chuva. Nesse sentido, o CIVP tem buscado desenvolver uma marca regional, vinculada ao *cluster* – *Vin de Provence* ou *Provence Wine*. Essa marca coletiva visa à diferenciação do vinho da Provence na mente do consumidor internacional e busca facilitar a comunicação da região, que deve atender as diferentes AOCs aderentes. A marca pode ser utilizada sem custos por todas as vinícolas da região.

O terceiro elemento é estimular a sinergia entre as empresas da Região. Devido ao custo elevado de ingresso em um novo país e ao pequeno porte da maior parte dos empreendimentos da região, o CIVP, em parceria com uma consultoria especializada na internacionalização de empresas do setor vitivinícola, tem estimulado a criação de “clubes de empresas” para o ingresso em mercados específicos. As empresas com interesses no mesmo país se reúnem e dividem os custos de contratação dos serviços da consultoria, dividem as

despesas dos eventos de degustação com potenciais compradores e realizam as compras e reservas em conjunto, reduzindo, assim, os custos de desenvolvimento de um novo mercado.

O clube funciona unicamente para os trabalhos em comum, comprar os tickets em comum, fazer degustações em comum, alugar um hotel em comum, porque não chegamos a um preço mais interessante, ter um stand num salão, mas não cada um pegar um, mas pegar um para os cinco, isso no permite igualmente obter economia de escala. Tentando fazer tudo o que nós podemos, de ações comerciais e de imagem no desenvolvimento de um novo mercado, em comum. Depois, que encontramos um importador, cada um irá desenvolver suas ações com seu importador. (Diretor Comercial de Cooperativa pertencente ao *cluster*)

Porque um pequeno empreendimento sozinho exportando não funciona bem. Ele não tem os meios financeiros para encontrar os importadores, custa caro, não tem rentabilidade. O que nós fazemos? A gente agrupa 8 ou 10 empresas que poderão dividir os custos dos nossos serviços, dividir os custos de participação em eventos e ir até o país visado para encontrar nossa equipe que mantém contato direto com os importadores. (Especialista em Internacionalização de empresas na França)

Por fim, o quarto elemento considera o equilíbrio entre objetivos, projeto e meios em mercados prioritários. Para tanto, o CIVP realiza uma avaliação anual para definir os mercados prioritários, considerados na elaboração do programa e do orçamento anual. Os mercados internacionais são classificados em três tipos: mercados com alto potencial (países nos quais o consumo de vinho continua em crescimento, como Inglaterra, Estados Unidos, Canadá e Japão); mercados emergentes (países em processo de abertura para o consumo de vinho, entre estes se destacam China e Brasil); e mercados maduros (países nos quais o consumo de vinho é similar ao mercado francês, nos quais as vinícolas já estão bem estabelecidas, tais como Bélgica, Suíça, Holanda e Alemanha).

Após uma visão geral sobre a organização do *cluster* da Provence, a próxima seção descreve os três estudos de casos, com vinícolas pertencentes ao *cluster* e atuantes no mercado internacional.

5.2.1 Estudo de Casos da Provence

5.2.1.1 Vinícola Soleil

A Vinícola Soleil foi fundada em 1979, tendo passado por uma grande reestruturação em 1999, após a sua aquisição pelo atual proprietário. A Vinícola está localizada no *terroir* de *Cotês de Provence Sainte-Victoire*, emprega 12 funcionários e produz, aproximadamente, 400

mil garrafas de vinho por ano. Nas observações realizadas durante a visita técnica na vinícola, verificou-se uma estrutura enxuta para administração e vinificação, que ocupam dois prédios separados. Um primeiro abriga a recepção, administração e sala de degustação. O processo de vinificação, embalagem e expedição ocorre no prédio ao lado. O proprietário e sua família também residem na propriedade em uma casa ao lado do prédio administrativo.

O mercado francês absorve 90% de sua produção e 10% é comercializado no mercado internacional. Nos primeiros anos de reestruturação, após a aquisição pelo proprietário atual, o foco da vinícola foi a obtenção de um padrão satisfatório de qualidade e o desenvolvimento do mercado francês – “uma vez que nós comercializamos na França, nós podemos olhar um pouco para fora” (Proprietário, Vinícola Soleil). Segundo o entrevistado, a reputação da vinícola no mercado local e a qualidade do produto são pré-requisitos para a internacionalização.

A empresa encontra-se no estágio inicial do processo de internacionalização, começada em 2007. Os principais motivos para a internacionalização foram: a busca por diversificação de mercado e redução do risco ligado ao mercado doméstico, uma vez que, conforme já mencionado, a França vem apresentando uma queda gradativa no consumo de vinho nos últimos anos (OIV, 2010). Assim, o desenvolvimento de novos mercados com potencial de crescimento de consumo de vinho visa reduzir a dependência das vendas para o mercado interno.

A primeira etapa para desenvolver um novo mercado internacional é a participação em feiras do setor com a finalidade de encontrar um importador interessado em distribuir o produto no país. Além disso, ressaltou-se que a estratégia do importador deve ser coerente com a estratégia da empresa, principalmente, quando se trata de uma vinícola com pequena escala de produção e produto diferenciado.

É através destes salões que nós encontramos os importadores e podemos chegar a uma relação de negócios. (...) Mas é preciso primeiro encontrar o importador. Ele é a chave para entrar num novo país. O importador e uma estratégia de comercialização que corresponda ao nosso posicionamento (Diretor e proprietário, Vinícola Soleil).

As principais dificuldades neste processo, principalmente fora da Europa, são a falta de conhecimento da língua e da cultura local. Para o entrevistado, o conhecimento da cultura do país é fundamental para a inserção do produto em um novo mercado, pois o perfil do consumidor e os hábitos de consumo do vinho podem ser muito diferentes do mercado francês. Entretanto, foi apontada uma preocupação em manter um alinhamento estratégico

entre o mercado nacional e internacional, focando numa estratégia de diferenciação e na construção de uma rede de distribuição em lojas especializadas e restaurantes.

Nesse processo destacou-se também a necessidade de uma visão de longo prazo, pois se trata de um processo gradual. Uma vez estabelecidos os vínculos comerciais a empresa não pode deixar de atender a demanda criada pelo produto naquele mercado.

A função de comercialização do produto nos países da União Europeia foi externalizada para um agente comercial especializado em vendas no exterior. Este agente representa vinícolas de diferentes regiões, sendo uma vinícola de cada região da França, para evitar-se uma concorrência direta entre estas e, ao mesmo tempo, aumentar a gama de produtos ofertados, além de reduzir os custos logísticos. A relação cooperativa com outras vinícolas de diferentes regiões é importante para a comercialização do vinho na Europa.

Nos mercados fora da Europa, como Brasil e China, o diretor e proprietário decidiu manter a função na empresa e apoiar-se nas ações do CIVP e no suporte da consultoria especializada, que possui um interlocutor local nos países em que atua. Nesses mercados, a existência de instituições profissionais, públicas e privadas, no *cluster* foi apontada como um elemento importante na internacionalização.

Em relação aos recursos do *cluster*, o entrevistado destacou a reputação e a cultura da região, fortemente associada à qualidade de vida e à produção de vinho rosé. O entrevistado reforçou em diversos momentos da entrevista, que busca ofertar mais do que vinho, apoiando-se na relação do vinho rosé com a região da Provence. Nas palavras dele, “não é apenas um vinho - é uma arte de viver, uma qualidade de vida.” (Diretor e proprietário, Vinícola Soleil). Nessa estratégia, a notoriedade e as características da região possuem uma grande influência na estratégia de internacionalização da empresa.

O recurso “reputação da região” foi apontado como um elemento central no processo de internacionalização. A região da Provence se destaca por dois aspectos principais. O primeiro aspecto está relacionado às características naturais e climáticas, o que a torna um dos principais destinos de férias de verão na Europa. O segundo aspecto, vinculado ao mundo do vinho, trata-se da forte especialização na produção de vinho rosé, o que torna a Provence a região líder mundial no segmento de rosé (CIVP, 2010). Segundo o entrevistado, essas características agregam valor ao produto e facilitam o ingresso em novos mercados.

A “cultura da região” também possui uma influência positiva na internacionalização, pois está relacionada à qualidade de vida e ao bem-estar. De acordo com a especialista em internacionalização no setor vitivinícola, essa cultura regional estimula a cooperação entre as empresas visando ao mercado internacional, pois os proprietários e gestores são mais abertos

a troca e ao compartilhamento. Estes elementos também possibilitam um bom posicionamento do vinho da Provence na mente do consumidor, que irá associá-lo a momentos agradáveis, férias, sol e qualidade de vida.

As “relações de cooperação horizontais entre vinícolas da região” foram destacadas como um recurso do *cluster* importante na internacionalização da empresa. Estas relações possibilitam a redução de custos no desenvolvimento de novos mercados, o compartilhamento de riscos e a participação em feiras e eventos do setor no exterior.

5.2.1.2 Cooperativa Mer

A Cooperativa Mer foi fundada em 1923 por um grupo de produtores da cidade de Pugget-Ville. Devido à crise decorrente da *phylloxera*¹⁴, na segunda metade do século XIX e das ondas de superprodução de vinho, os produtores decidiram criar uma estrutura compartilhada para vinificação e comercialização do produto. Além disso, a constituição de uma cooperativa possibilitaria aos produtores a obtenção de empréstimos a longo prazo com o *Crédit Agricole*.

No ano de 2009, a Cooperativa agrupava 300 produtores em uma área de 800 hectares na AOC Cotês de Provence. A produção média da Cooperativa é de aproximadamente 4 milhões de litros por ano. A partir das observações realizadas na visita técnica, constatou-se uma grande estrutura para recepção das uvas e vinificação, fortemente especializada em vinhos rosés. A área administrativa é bastante reduzida. A recepção da Cooperativa é também sala de degustação e varejo aos consumidores, contudo, a Cooperativa não possui uma estrutura destinada exclusivamente ao acolhimento aos turistas.

Inicialmente, o foco da Cooperativa era o mercado de vinho a granel, devido ao grande volume produzido. Contudo, o vinho a granel é um produto de baixo valor agregado e com tendência de redução no consumo (ONIVINS, 2002). Visando a uma mudança de posicionamento de mercado, em 2004 foi contratado um diretor comercial para consolidar a atuação da Cooperativa no mercado de vinhos com marca própria e maior valor agregado. Nesse sentido, o Diretor Comercial indica dois tipos de ações no mercado francês e internacional. No mercado doméstico, a principal ação tem sido desenvolver uma rede de agentes para comercialização do produto com marca da Cooperativa.

¹⁴ Conforme citado no quarto capítulo, a *phylloxera* é uma praga que devastou os vinhedos pelo mundo, levando a uma replantação maciça, que por sua vez provocará uma grave crise de superprodução no início do século XX (GAUTIER, 2009).

Nossa cooperativa vende tradicionalmente vinho a granel, quase não vendíamos em garrafas. (...) Antes nós éramos muitos regionais, vendíamos em toda a França mas ninguém nos conhecia. Atualmente, depois de seis anos, nós começamos a desenvolver um verdadeiro contato com a grande distribuição. Nós começamos a ocupar uma posição, não necessariamente importante, mas visível. Mas é um trabalho de pelos menos dez anos. (Diretor Comercial, Cooperativa Mer)

Um segundo tipo de ação é a internacionalização, com início em 2004. A internacionalização teve como objetivo principal construir a reputação da Cooperativa e do produto no mercado internacional, fortalecendo a posição da marca no mercado doméstico. A rentabilidade nas exportações é um objetivo secundário e de longo prazo. Nas palavras do Diretor Comercial:

Mesmo que a gente não tenha a rentabilidade no mercado internacional, a reputação no mercado internacional é fundamental se nós queremos crescer no nosso país. (Diretor Comercial, Cooperativa Mer)

A escolha dos mercados para ingresso tem como base as informações econômicas e análises de mercados elaboradas pelo CIVP. A elaboração desses estudos é uma das competências do CIVP e a Cooperativa utiliza esses resultados para identificar os mercados com maior potencial de crescimento. Além da base de informações do CIVP, também utiliza os serviços de uma consultoria especializada na internacionalização de empresas do setor vinícola.

O entrevistado ressalta que a consultoria desempenha um papel importante no processo, pois possui escritórios em diferentes países para o suporte aos clientes em ações administrativas e comerciais. Essa base no país-alvo facilita o contato com os importadores e a superação de dificuldades como a legislação local e as diferenças culturais. Assim, a identificação de potenciais clientes no país e o contato inicial é uma responsabilidade da consultoria. Após essa fase inicial, os representantes da Cooperativa se deslocam até o mercado-alvo para a realização de reuniões de negociação e participação em feiras para apresentação e degustação do produto.

A Cooperativa também participa de “clubes de empresas” para desenvolver novos mercados, o que possibilita a redução dos custos por meio de ganhos de escala na compra das passagens, organização de salões de degustação, transporte das amostras, etc. O entrevistado ressalta que essa iniciativa abrange ações comerciais e de imagem no desenvolvimento de um

novo mercado específico. Contudo, depois as empresas encontram um importador, cada uma é responsável pelas suas atividades com importador.

Além dessas, a Cooperativa também utiliza os serviços da SOPEXA, que oferece acesso a informações e suporte para ingresso em mercados externos, e da COFACE, que possibilita a contratação de seguros das vendas para o mercado externo e o reembolso parcial dos custos de desenvolvimento de um novo mercado.

Ao analisar o processo de internacionalização, o Diretor Comercial destaca a necessidade de tempo para a obtenção de resultados satisfatórios. Além disso, a estratégia de internacionalização da Cooperativa não é de rápida expansão geográfica. A opção é consolidar-se nos mercados em que atua, obter rentabilidade, para, então, iniciar o desenvolvimento de novos países.

É preciso tempo, um tempo enorme no mercado internacional. A gente vai, se apresenta e aguarda. (...) Depois de cinco anos, nós temos quatro países que nós já vendemos, temos ainda dois países com boas possibilidades, mas para novos mercados, nós preferimos nos consolidar nos mercados que já atuamos. Nós nos concentramos nos países que nós já começamos a atuar e depois que temos um bom resultado, nos passamos para outros mercados. (Diretor Comercial, Cooperativa Mer)

Entre os recursos do *cluster* que apoiam a internacionalização da vinícola, foi destacada a “reputação da região” decorrente das características naturais, que possibilita uma vocação para o turismo: “Para nós, a reputação da nossa região é mais importante que a reputação do nosso vinho”. (Diretor Comercial, Cooperativa Mer). O grande volume de turistas que visitam a Provence, anualmente, contribui para a formação de uma imagem positiva da região. Na percepção dele, o desenvolvimento de uma estratégia da imagem da Provence, aliada ao vinho rosé, poderá gerar uma vantagem competitiva em relação a outras regiões vitivinícolas. Esses elementos também foram identificados nas entrevistas com gestores do CIVP e na análise documental, como a base da estratégia de internacionalização elaborada pelo CIVP (Figura 19).

Conforme já mencionado, o entrevistado também destacou a “existência de instituições profissionais relacionadas à atividade vitivinícola”, que aportam conhecimentos e competências e auxiliam no desenvolvimento de novos mercados, bem como o “acesso a informações econômicas relativas ao mercado externo”, na tomada de decisão sobre a escolha dos países para atuação. Também foi mencionado “redes de relação horizontais entre vinícolas da região”, por meio dos clubes de empresas para ingresso em novos mercados.

No que se refere à qualidade dos produtos da região, a “existência de instituições de pesquisas tecnológicas” torna-se um recurso importante na internacionalização da Cooperativa. Segundo o entrevistado, o nível da qualidade dos produtos da região deve-se, em parte, aos resultados das pesquisas do *Centre de Recherche et d'Expérimentation sur Le Vin Rosé*, que não seriam possíveis de serem obtidos por meio da atuação isolada das vinícolas da região.

5.2.1.3 Negociante Étoile

O Negociante Étoile é parte de um empreendimento familiar com origem em 1928, quando o patriarca da família adquiriu a primeira propriedade. Em 1930, compram uma segunda propriedade, com cerca de 300 hectares, e entre os anos 1960 e 1980, outras quatro propriedades. Ao total são seis propriedades, localizadas na AOC Cotês de Provence, em um raio de distância de até 15 quilômetros. Essa proximidade geográfica entre as propriedades permite a utilização de uma mesma estrutura para a vinificação dos vinhos, o que possibilita ganhos de escala nos custos de produção. A produção anual da vinícola é de aproximadamente 2,5 milhões de litros, o que corresponde a 3 milhões de garrafas por ano. A maior parte desta produção (85%) é comercializada, engarrafada com a marca das diferentes propriedades do empreendimento e 15% é vendido a granel.

No ano de 1990 foi criada uma nova empresa para a comercialização dos vinhos produzidos pelas seis propriedades, além de engarrafar vinhos de outros produtores da região com marca própria e de comercializar vinhos de outras AOCs francesas para ampliação do portfólio de produtos na oferta ao mercado externo. A gestão é familiar, sendo que parte da família é responsável pela produção das uvas e vinificação e a outra parte, pela estrutura de comercialização, aqui denominada de Negociante Étoile. Atualmente, os empreendimentos são gerenciados pela terceira e quarta geração da família, sendo a entrevistada membro da quarta geração.

O processo de internacionalização da vinícola começou na década de 60. Os primeiros mercados a serem desenvolvidos foram os países da Europa, de língua francesa, como Bélgica, Luxemburgo e Suíça. Essa escolha foi devido à falta de experiência e ao pouco conhecimento do idioma inglês por parte do condutor do processo, avô da entrevistada. Em seguida, a empresa passou a exportar também para a Holanda, Inglaterra e Alemanha. Na década de 80, a terceira geração da família ingressou na gestão dos negócios. O novo diretor comercial dominava o idioma inglês e passou a desenvolver novos mercados de maneira mais intensa, bem como a distribuição dos produtos nas redes de grande escala.

Na percepção da entrevistada, a principal motivação da vinícola para ingressar no mercado externo foi a necessidade de vender o vinho produzido pelas seis propriedades da família, uma vez que o mercado doméstico não absorvia toda a produção:

Quando se tem seis propriedades, com o volume de vinho que nós produzimos, era necessário comercializar na França, mas, sobretudo no mercado internacional. (Gerente de Marketing, Negociante Étoile)

Com esse objetivo, a estratégia de internacionalização era focada na exportação para um importador com uma capacidade de compra de volumes maiores ou diretamente para um cliente da grande distribuição como o Grupo Carrefour. Assim, normalmente desenvolvia-se um único importador por país, o que comprava grandes volumes. Por outro lado, essa estratégia pode ser arriscada, pois caso a empresa perca um grande cliente no mercado externo terá um impacto considerável no faturamento. Assim, após uma experiência desse tipo na Suíça, a empresa alterou a sua estratégia e tem buscado ampliar o número de importadores por país.

Nesse sentido, a principal dificuldade na expansão da internacionalização da empresa tem sido a inadimplência de alguns importadores. Embora a COFACE ofereça o serviço de assinatura de crédito para vendas no exterior, esse tipo de seguro tem um custo elevado e a gestão da empresa opta por não utilizá-lo. A alternativa encontrada pela empresa tem sido prospectar novos importadores, com base na rede de relacionamentos informais, assim, o contato ocorre a partir de uma indicação ou referência de outros clientes e fornecedores.

O que nós fazemos agora é que quando decidimos desenvolver um novo mercado, é porque alguém nos deu o contato para falar com essa ou aquela pessoa, que pode nos assegurar que essa pessoa é séria e que vai nos pagar (Gerente de Marketing, Negociante Étoile).

Segundo a entrevistada, a lógica utilizada na decisão de ingresso em outros países não é econômica, pois a decisão parte do diretor comercial, que utiliza suas redes de relacionamentos e a intuição para desenvolver um novo mercado. Nas palavras da gerente de marketing: “O que acontece normalmente é que ele vai encontrar alguém que ele ache simpático, que vai lhe apresentar alguém e por que não trabalhar na Romênia, então nós vamos trabalhar na Romênia.”

Outro aspecto ressaltado é o aumento da concorrência no mercado de vinho rosé. Na década de 60, quando a empresa iniciou o processo de internacionalização havia poucos

produtores, que também era da mesma região da França. Contudo, nos últimos anos o vinho rosé passou a ser produzido em outras regiões da França e em outros países do mundo.

Entre os recursos do *cluster*, destacam-se as características turísticas da região, que estimularam a formação da “reputação da região” e geraram uma simpatia pelo produto ligado à Provence. Durante o período de férias na região, os turistas têm a possibilidade de degustar o vinho rosé e visitar as vinícolas. Ao retornar para os seus países, os consumidores que visitaram a região estão mais abertos a comprar um vinho rosé da Provence. Frequentemente, a empresa é contatada por pequenos importadores em função da demanda do consumidor final em seus países, após um período de férias na Provence. Essa ligação entre o vinho rosé e a Provence tem sido uma vantagem na internacionalização da empresa.

A “infraestrutura ligada ao enoturismo” também é um elemento importante nesse sentido. Para tanto, a empresa possui uma pousada, com visitas técnicas, cursos e salas de degustação. Esse espaço foi desenvolvido na principal propriedade da empresa, na qual também ocorre a vinificação e a administração da produção. Foi construído um prédio ao lado para abrigar a pousada e sala de degustação, também de responsabilidade de um dos membros da família.

A fim de fortalecer esse recurso da região, a entrevistada aponta a necessidade de campanhas publicitárias mais fortes em países mais representativos. Segundo ela, atualmente, o orçamento do CIVP para comunicação é dividido em muitos países, pois tem a necessidade de atender a demanda da maior parte dos aderentes. As ações tornam-se muito diluídas e de pequeno impacto nesses mercados, sendo necessária a definição de mercados prioritários. Na entrevista realizada com o diretor do CIVP, ele afirma que a partir da reestruturação do CIVP em 2004, a instituição tem buscado identificar os mercados prioritários para concentrar os esforços de comunicação nesses países. Entretanto, essa mudança pode não ter alterado a percepção dos aderentes em relação à aplicação dos recursos em publicidade, propaganda e promoção da região.

5.3 ANÁLISE COMPARATIVA BRASIL E FRANÇA

Na análise comparativa entre os estudos de casos de vinícolas em *clusters* no Brasil e na França, cabe ressaltar, inicialmente, a diferença entre a posição dos dois países no mundo do vinho. A França ocupa uma posição de destaque na produção, no consumo e nas exportações vitivinícolas, enquanto o Brasil é um país emergente neste mercado, com um baixo volume em produção e consumo, encontrando-se em um estágio inicial de internacionalização. O efeito do país de origem na competitividade internacional das

empresas é apontada por diversos trabalhos (PORTER, 1990; FAHY, 2002; MEYER e SKAK, 2002), sendo esse efeito de maior relevância em setores como o vitivinícola (DANA e WINSTONE, 2008), no qual a reputação do país de origem é também um indicativo de qualidade para o consumidor, aumentando o valor agregado do produto no mercado internacional. Nesse sentido, enquanto as vinícolas francesas podem usufruir dessa vantagem em relação a outros países, as vinícolas brasileiras têm cooperado para construir a imagem do Brasil como produtor de vinho e desenvolver uma boa reputação no mercado internacional.

Em relação à organização dos dois *clusters*, as evidências indicam que o *cluster* da Provence apresenta a governança do *cluster* bem definida, exercida pelo CIPV. Mesmo não representando a totalidade das vinícolas do *cluster*, as ações de promoção e publicidade da região refere-se à Provence, gerando uma reputação que pode ser considerada um recurso sistêmico (WILK e FENSTERSEIFER, 2003), pois impacta a todas as vinícolas pertencentes à região.

No caso do *cluster* da Serra Gaúcha, embora concentre as principais instituições relacionadas ao setor no país, a governança não é exercida de maneira direta por nenhuma dessas instituições. O que se observou foi a atuação do IBRAVIN, concentrada na região, pela sua importância na produção nacional de vinho, e em *terroirs* específicos, como o Vale dos Vinhedos, estão organizadas as Associações de Produtores. Analisando o contexto dos *clusters* de países em desenvolvimento, Nadvi e Schmitz (1999) indicam que existe uma tendência de assumir que quanto maior o número de instituições coletivas, maior será a busca por objetivos comuns aos atores do *cluster*. Contudo, essas instituições, que deveriam atuar como mediadores no *cluster*, podem estabelecer conflitos que dificultam a governança local. Essa duplicidade de papéis foi relatada durante as entrevistas realizadas no Brasil, devido à duplicidade de papéis de algumas instituições presentes no *cluster*, como IBRAVIN e UVIBRA.

Essa diferença na organização e na governança pode ser verificada na estratégia de internacionalização dos *clusters*. A descrição do *cluster* da Provence apresenta uma estratégia de internacionalização desenvolvida pelo CIPV, coerente com os discursos das vinícolas investigadas. Essa estratégia visa à inserção da região no mercado internacional, através da valorização das características da região e da sua tradição na produção de vinho rosé. Na Serra Gaúcha, não foi identificada uma estratégia de internacionalização exclusiva para as empresas pertencentes ao *cluster*. Observou-se que o esforço dos atores tem sido concentrado na construção da imagem do país no mercado mundial, o que pode ser explicado pelo estágio de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro e pela forte concentração da produção

no estado do Rio Grande do Sul. Esse processo no Brasil tem como base o Programa Setorial Integrado *Wines of Brasil*, uma rede de cooperação de vinícolas com interesse no mercado internacional, coordenada pelo IBRAVIN e com o apoio da APEX. De maneira semelhante, uma das ações do CIVP na internacionalização das empresas ocorre através da promoção da região, do desenvolvimento de estudos de mercados externos e do estímulo à formação de redes de cooperação entre pequenas vinícolas, denominadas “clube de empresas”, visando, principalmente, à redução dos custos na fase inicial de internacionalização.

Desse modo, nos dois *clusters* investigados, verificou-se que as redes de cooperação são utilizadas como mecanismos de estímulo à internacionalização das empresas. Esse resultado é consistente com a literatura de internacionalização, que ressalta a importância das redes de cooperação nesse processo por meio da troca de conhecimentos e do desenvolvimento de recursos necessários à internacionalização (MEYER e SKAK, 2002; CHETTY e WILSON, 2003; SEPPO, 2007; LIN e CHANEY, 2007), influenciando o comportamento internacional das empresas participantes da rede.

As evidências também apontam que a internacionalização das empresas pertencentes a *clusters* trata de um processo de interação social, influenciado pelos demais atores da aglomeração. A experiência prévia de empresas vizinhas no *cluster* influencia o processo de internacionalização das demais empresas, por meio de troca de informações nas relações interpessoais, ou ainda, pela imitação de comportamentos bem-sucedidos (BONACCORSI, 1992). No caso da Serra Gaúcha, a partir das entrevistas realizadas com diferentes atores, identificou-se a inveja como um elemento cultural, que poderá influenciar, positivamente, a internacionalização, bem como o desenvolvimento das vinícolas da região. Esse resultado também foi encontrado por Araujo (2009), em um estudo sobre a internacionalização de vinícolas do *cluster* da Serra Gaúcha.

[...] A gente tem um ditado aqui na região: a inveja é o nosso motor. (Proprietário de Vinícola, Serra Gaúcha)

Na análise comparativa entre os casos brasileiros e franceses, a opinião dos entrevistados converge sobre a importância do importador para a internacionalização das empresas do setor vitivinícola. O importador é o principal elo de ligação da empresa com o mercado-alvo, sendo responsável pela promoção do produto e sua estratégia deverá se coerente com a da empresa representada. Além disso, os entrevistados ressaltam que o desenvolvimento de um novo mercado externo demanda investimento de tempo e recursos financeiros, com uma baixa rentabilidade na fase inicial. Essa evidência também reforça a

necessidade de organismos e políticas de apoio à internacionalização na fase inicial do processo. No Brasil, o principal mecanismo é o *Wines of Brasil*, uma rede de vinícolas exportadoras ou interessadas em ingressar no mercado externo, gerenciada pelo IBRAVIN e com o apoio da APEX e outras instituições como SEBRAE e FIERGS. Já na França, foram identificados diversos atores no nível nacional, entre os quais Sopexa e UBIFRANCE, bem como em nível regional, com os *Interprofessions Viticoles Régionales*. Os Quadros 17 e 18 apresenta uma síntese das categorias de análise do processo de internacionalização das vinícolas estudadas.

Em relação ao ingresso no mercado internacional, as vinícolas francesas apresentaram uma tendência em iniciar o processo por mercados com menor distância psíquica (JOHANSON e VAHLNE, 1977), como Bélgica e Suíça. Entretanto, contrariando o preconizado pela escola de Uppsala, a vinícola com maior experiência internacional (Negociante Étoile) não apresentou uma evolução para modos de ingresso de maior comprometimento, como *joint-ventures* ou IDE. Nos casos brasileiros, essa teoria apresentou-se limitada também na explicação das escolhas dos mercados. Verifica-se que alguns países da América do Sul (Chile, Argentina e Uruguai) são importantes produtores de vinho, o que pode estar relacionado à tendência das empresas brasileiras em iniciar a internacionalização por países da Europa ou América do Norte.

Em relação ao tempo de internacionalização, quatro dos seis casos analisados no Brasil e na França apresentam uma internacionalização inferior a oito anos, enquanto duas vinícolas (Cooperativa Mar e Negociante Étoile) apresentam uma longa experiência no mercado externo. Cabe ressaltar, que nesses dois últimos casos foi indicada a necessidade de mudança na estratégia de internacionalização; em ambos os casos, devido à perda de um importador relevante em volume de compra. A partir de década de 1990, a Cooperativa Mar teve uma drástica redução nas exportações, sendo que, atualmente, as vendas para o mercado externo correspondem a 2% do faturamento. Essa redução foi desencadeada pela perda do principal importador na Cooperativa no mercado norte-americano, o que impactou, significativamente. Para a Negociante Étoile, além da perda de um contrato importante na Suíça, a entrevistada também ressaltou o aumento da inadimplência dos importadores, o que levou a uma redução na prospecção de novos mercados. Conforme Gellynck, Vermeire e Viaene (2007), cada estratégia de internacionalização é construída de acordo com as experiências do passado e as expectativas do futuro de cada firma. Assim, pode-se concluir que as experiências também influenciaram negativamente as expectativas e objetivos da Cooperativa Mar e da Negociante Étoile, em relação ao mercado internacional.

	Vinícola Sol	Cooperativa Mar	Negociante Estrela
Produção Anual	160 mil de vinho fino	38 milhões de litros (sucos, vinhos e derivados)	12 milhões de vinho fino
Ano de Fundação	1991	1931	1989
Ano de Internacionalização	2004	1ª fase: 1958 2ª fase: 2002	2002
Modo de Ingresso	Exportação	Exportação	Exportação e Joint-ventures
Motivação	Demanda de importadores	Inserção da Cooperativa no mercado vinícola global	Concorrência e vinho com padrão internacional
Número de países	3 países	12 países	20 países
Vendas no Mercado Externo	3%	2%	10%
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem do vinho do Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento na oferta de vinhos • Tendência de redução no consumo de vinho • Redução do preço médio do vinho 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconhecimento do Brasil como produtor de vinho • Custos logísticos • Burocracia para exportar • Greves nos órgãos certificadores e aduaneiros • Desvalorização do dólar
Recursos do Cluster	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Terroir</i> “Vale dos Vinhedos” • Existência de instituições profissionais • Infraestrutura ligada ao enoturismo • Reputação da região (Serra Gaúcha) e de um território específico (Vale dos Vinhedos) • Acesso a informações jurídicas relativos ao mercado externo • Relações de cooperação horizontais entre vinícolas da região 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura da região • Acesso a recursos humanos qualificados • Existência de instituições de pesquisas tecnológicas, públicas e privadas relacionadas à atividade vitivinícola • Relações de cooperação horizontais entre vinícolas da região 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações de cooperação horizontais entre vinícolas da região • Existência de instituições de pesquisas tecnológicas, públicas e privadas relacionadas à atividade vitivinícola • Acesso a recursos humanos qualificados

Quadro 17 – Comparação dos estudos de casos brasileiros

	Vinícola Soleil	Cooperativa Mer	Negociante Étoile
Produção Anual	535 mil litros de vinho fino	4 milhões de litros de vinho fino	2,5 milhões de litros de vinho fino
Ano de Fundação	1979 (adquirida pelo atual proprietário em 1999)	1923	1928
Ano de Internacionalização	2007	2004	Década de 60
Modo de Ingresso	Exportação	Exportação	Exportação
Motivação	Diversificação de mercado e redução do risco ligado ao mercado doméstico	Consolidação a atuação da Cooperativa no mercado de vinhos com marca própria e maior valor agregado	Busca de novos mercado devido ao volume produzido
Número de países	5 países	4 países	20 países
Desempenho Exportador	10%	5%	30%
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conhecimento do idioma e da cultura local 	<ul style="list-style-type: none"> Legislação local Diferenças Culturais 	<ul style="list-style-type: none"> Inadimplência de alguns importadores.
Recursos do Cluster	<ul style="list-style-type: none"> Reputação da região Cultura da região Relações de cooperação horizontais entre vinícolas da região 	<ul style="list-style-type: none"> Reputação da região Existência de instituições profissionais relacionadas à atividade vitivinícola Acesso a informações econômicas relativas ao mercado externo Existência de instituições de pesquisas tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> Reputação da região Infraestrutura ligada ao enoturismo

Quadro 18 – Comparação dos estudos de casos franceses

A motivação para a internacionalização das vinícolas brasileiras está ligada, principalmente, à inserção no mercado global de vinhos, como mecanismo de aumentar sua competitividade também no mercado doméstico. A Vinícola Serra indicou que ingressou no mercado externo devido à demanda de um importador, contudo, ressaltou que essa ação também teve reflexos positivos no mercado doméstico. De acordo com os entrevistados, durante o estudo qualitativo no Brasil, o consumidor brasileiro tende a perceber os produtos comercializados no mercado externo como de qualidade superior aos produtos comercializados, exclusivamente, no mercado doméstico. Assim, para as vinícolas brasileiras, a internacionalização também pode representar um diferencial e agregar valor ao produto no mercado nacional. Já para as vinícolas francesas, foi destacada a busca por novos mercados, visando à redução de dependência, a consolidação de uma marca ou o escoamento da produção. Cabe ainda ressaltar, que a França é um mercado em retração, que tem gradativamente reduzido o consumo per capita de vinho (ONIVINS, 2002; OIV, 2010). Assim, a internacionalização tem se tornado cada vez mais relevante, como estratégia de crescimento e, por vezes, de sobrevivência para as vinícolas francesas, que enfrentam uma elevada competição interna.

No contexto brasileiro, o principal obstáculo para a internacionalização é a falta de reconhecimento do país como produtor de vinho no mercado mundial. Também foram mencionados a situação global do setor, sobretudo, na relação oferta e demanda do produto, os custos operacionais ligados ao país e a taxa cambial. As vinícolas francesas, por sua vez, destacaram as diferenças culturais, a legislação dos países visados e o crescimento da inadimplência dos importadores. Nesse sentido, a Negociante Étoile mencionou que tem se apoiado nas redes sociais informais, como referência na prospecção e seleção de um novo importador, o que reduz o risco percebido de inadimplência.

No que tange à influência dos recursos do *cluster* na internacionalização, os casos brasileiros convergem em relação à importância das “redes de cooperação horizontais” nesse processo, se referindo ao Programa *Wines of Brasil*. O referido Programa não abrange somente as vinícolas do *cluster* da Serra Gaúcha, mas a predominância é de vinícolas da região. Mesmo conscientes de que o Programa não representa apenas a Serra Gaúcha, os entrevistados indicam que, no estágio atual de internacionalização do setor, a sinergia entre os diferentes atores do setor é fundamental para a construção da imagem do país no mercado mundial, conforme já mencionado. Este resultado corrobora com o argumento de Chetty e Wilson (2003) de que as redes de empresas permitem o acesso a diversos recursos necessários à estratégia de internacionalização da firma. No caso do setor vitivinícola brasileiro, a

reputação do país pode ser considerada um desses recursos. Além desses, o Programa também viabiliza a participação em feiras internacionais, a aquisição de conhecimento e o fluxo de informações sobre o mercado externo entre as vinícolas participantes e os agentes públicos e privados que atuam na rede.

Para as vinícolas francesas, a principal influência no processo de internacionalização é a “reputação do *cluster*”. Conforme mencionado, a estratégia de internacionalização do *cluster* também tem como base dois elementos sinérgicos vinculados à reputação da região e a sua especialização na produção do vinho rosé. A fim de reforçar a reputação como bem coletivo, O CIVP desenvolveu uma marca regional, vinculada ao *cluster* – *Vin de Provence* ou *Provence Wine*. Essa marca coletiva visa à diferenciação do vinho da Provence na mente do consumidor internacional.

Segundo Bertolini e Giovannetti (2006, p. 287), “uma marca coletiva é um ativo comum que não pode existir sem coordenação e regras distributivas, especialmente, se esta marca é baseada numa forte imagem de qualidade”. O que se verifica no caso do *cluster* da Provence é a existência de uma coordenação, exercida pelo CIVP, contudo, as regras concernentes à garantia de qualidade ficam vinculadas ao controle do INAO e sindicatos de produtores. A criação de uma marca coletiva também busca superar a crítica de Calvet (2005), de que o sistema de denominação de origem francês é complexo para comunicação e diferenciação no mercado internacional. Nesse sentido, a marca poderá simplificar a comunicação dos vinhos da região no mercado internacional.

Essa forte especialização do *cluster* da Provence em vinho rosé, utilizada como base da estratégia de internacionalização das vinícolas da região, contrasta com a situação do *cluster* brasileiro. A Serra Gaúcha ainda possui uma elevada parcela da produção total de vinho de mesa, com baixo valor agregado e voltada ao mercado doméstico. Nas entrevistas com os atores do *cluster* foram indicadas algumas iniciativas, no sentido de definir uma variedade representativa do *terroir* e de aumentar a produção de vinho espumante, devido ao padrão de qualidade do produto na região, que tem se destacado em concursos internacionais. De acordo com o panorama vitivinícola brasileiro de 2009 (EMBRAPA/CNPUV, 2010):

Os vinhos espumantes, cujo mercado tem absorvido toda produção gaúcha, pelas características e elevada qualidade, em 2009 continuaram sua trajetória, aumentando 14,57%. Os espumantes moscatéis, de sabor e leveza atraentes, especialmente, para os consumidores do sexo feminino, obtiveram aumento de 31,42%.

Para os entrevistados no Brasil, a identificação de um produto representativo poderá ser um passo importante na construção da reputação internacional do vinho brasileiro e, posteriormente, do *cluster* da Serra Gaúcha.

O recurso “infraestrutura ligada ao enoturismo” foi citado por uma vinícola brasileira e uma francesa. De acordo com Dana e Winstone (2008), esse recurso poderá influenciar de maneira indireta a internacionalização das empresas do *cluster* vitivinícola, pois contribui para a formação de uma identidade regional.

Entre os demais recursos que influenciam o processo de internacionalização, as vinícolas brasileiras e francesas também mencionaram as instituições profissionais e de pesquisa tecnológica, a cultura da região e o acesso a informações sobre o mercado externo. Nos recursos “cultura da região”, vale mencionar que, para as vinícolas da Serra Gaúcha, a região está fortemente ligada à tradição no cultivo da uva e na produção do vinho. Também foi mencionada a “inveja” como um elemento que pode estimular a internacionalização das vinícolas, por meio da imitação de casos bem-sucedidos, mecanismo citado por Bonaccorsi (1992).

Após a apresentação e análise dos resultados do estudo qualitativo desenvolvido nesta tese, visando a ampliar a compreensão do processo de internacionalização das vinícolas inseridas em *clusters* no Brasil e na França; o próximo capítulo apresentará os resultados obtidos no estudo quantitativo, realizado nos dois países.

6 RESULTADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO

Este capítulo apresenta os resultados e análise dos dados do estudo quantitativo realizado. O estudo teve como objetivo validar a classificação de recursos para empresas e *clusters* do setor vitivinícola, bem como testar as hipóteses de pesquisas apresentadas no Capítulo 2. O presente capítulo foi organizado em três Seções. A primeira apresenta os resultados das análises no Brasil. Devido ao tamanho da amostra de vinícolas exportadoras no Brasil, essa primeira seção apresenta uma análise descritiva dos dados do perfil da amostra (6.1.1), processo de internacionalização (6.1.2) e recursos percebidos como mais importantes na internacionalização das vinícolas (6.1.3). A segunda Seção seguinte aborda os resultados e análises dos dados na França, seguindo a mesma ordem de apresentação dos dados do Brasil, contudo, também abrange uma análise fatorial da motivação para internacionalização, da satisfação com desempenho exportador e dos recursos das vinícolas e do *cluster*. A terceira parte do Capítulo trata dos testes de hipóteses realizados somente na amostra francesa, pois devido às diferenças no contexto nacional, no estágio de internacionalização do setor e nos procedimentos de coleta, não foi possível agrupar as duas bases de dados. Ao final da Seção 6.3 também são discutidos os resultados obtidos à luz de pesquisas anteriores.

6.1 RESULTADOS DO BRASIL

No Brasil, foram identificadas 20 vinícolas exportadoras, sendo que 18 delas estão localizadas na Serra Gaúcha (WFB, 2010). Essa concentração é uma característica do setor no Brasil. De acordo com estimativa de Mello (2010), o Estado do Rio Grande do Sul é o principal produtor de vinhos finos e de mesa do país, sendo responsável por cerca de 90% da produção. Assim, a amostra abrangeu a totalidade das vinícolas exportadoras do *cluster* da Serra Gaúcha, população-alvo deste estudo.

6.1.1 Perfil da Amostra Brasileira

A população de vinícolas exportadoras do *cluster* da Serra Gaúcha se concentra no município de Bento Gonçalves, no qual 12 vinícolas das 18 identificadas estão instaladas (Tabela 11). Essa concentração é consistente com o Cadastro Vitícola da

EMBRAPA/IBRAVIN de 2008, que aponta Bento Gonçalves como o principal município em área plantada de vinhedos no Rio Grande do Sul.

Tabela 11 – Município de Localização das Vinícolas Brasileiras

Município	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Bento Gonçalves	12	66,7	66,7
Farroupilha	1	5,6	72,2
Flores da Cunha	1	5,6	77,8
Garibaldi	2	11,1	88,9
Nova Prata	1	5,5	94,4
São Marcos	1	5,5	100,0
Total	18	100,0	

Em relação à idade das empresas investigadas, obteve-se uma média de 38,1 e mediana de 32,5 anos. Esse dado é coerente com as características do setor e com a condição do país como novo produtor no mundo do vinho. Conforme apresentado na Tabela 12, 6 possuem das 18 empresas exportadoras possuem menos de 20 anos de fundação, 6 entre 21 e 40 anos de idade, 2 estão na faixa de 41 a 60 anos e 4 vinícolas com mais de 60 anos de fundação.

Tabela 12 – Tempo de Fundação das Vinícolas Brasileiras em anos

Faixa de Anos de Fundação	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
até 20 anos	6	33,3	33,3
de 21 a 40	6	33,3	66,6
de 41 a 60	2	11,1	77,7
acima de 60	4	22,3	100,00
Total	18	100,0	
Média: 38,1 Mediana: 32,5 Desvio-Padrão: 29,6			

A Tabela 13 apresenta a faixa de números de funcionários permanentes, utilizando como referência, para posterior comparação, a classificação francesa para porte da empresa com base no número de funcionários. Das 18 empresas exportadoras, 7 possuem entre 10 e 49 funcionários, 5 entre 50 e 249 funcionários, 4 menos de 9 funcionários e 2 com mais de 250 funcionários. Na análise das medidas de tendência central, a média foi de 75 funcionários, o que evidencia o impacto das duas empresas da amostra com mais 250 funcionários. Pode-se observar pela análise da mediana que 50% das empresas possuem menos de 27 funcionários permanentes.

Tabela 13 – Funcionários Permanentes na Amostra Brasileira

Número de Funcionários Permanentes	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Menos de 9 funcionários	4	22,3	22,2
Entre 10 e 49 funcionários	7	38,9	61,1
Entre 50 e 249 funcionários	5	27,8	89,0
250 funcionários ou mais	2	11,0	100,0
Total	18	100,0	
Média: 75,1 Mediana: 27 Desvio- Padrão: 104,7			

Em relação à quantidade de vinho produzido, a Tabela 14 indica que as vinícolas da amostra se concentram em duas faixas: 5 vinícolas produzem até 500 hectolitros por ano e 5 vinícolas produzem entre 50.001 e 120.000 hectolitros. A mediana desta amostra é de 3.050 hectolitros, o que corresponde a 460 mil garrafas por ano.

Tabela 14 – Quantidade de Vinho produzido em 2008 em hectolitros

Quantidade de Vinho Fino Produzido (em hectolitros)	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 500	5	27,8	27,8
Entre 501 e 1000	2	11,1	38,9
Entre 1001 e 3500	3	16,7	55,6
Entre 35001 e 50000	3	16,6	72,2
Entre 50001 e 120000	5	27,8	100,0
Total	18	100,0	

No que tange ao sistema de produção das uvas, adotado pelas vinícolas exportadoras brasileiras, a Tabela 15 indica que 7 vinícolas produzem parte das uvas utilizadas na vinificação e adquirem o restante de outros produtores, enquanto 6 empresas produzem integralmente as uvas utilizadas na produção do vinho. Verifica-se, ainda, que 4 vinícolas atuam somente na etapa de vinificação, pois compram as uvas que utilizam de terceiros e uma respondente. Trata-se de uma cooperativa de produtores.

Tabela 15 – Sistema de Produção de Uvas e Vinificação

Sistema de produção	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Produz todas as uvas que utiliza na produção de vinhos	6	33,3	33,3
Produz parte das uvas que utiliza na produção e adquire uma parte de outros produtores	7	38,9	72,2
Adquire integralmente as uvas que utiliza na produção dos vinhos	4	22,2	94,4
Trata-se de uma cooperativa	1	5,6	100,0
Total	18	100,0	

Todas as vinícolas investigadas afirmaram indicar a região de origem no rótulo. A Tabela 16 aponta que 17 vinícolas utilizam a Zona de Produção e apenas uma vinícola faz menção à indicação geográfica. A indicação geográfica “Vale dos Vinhedos” é restrita às empresas localizadas naquele *terroir*, contudo, 11 vinícolas poderiam utilizar esse recurso e não o fazem. Um dos motivos indicados na entrevista com a especialista jurídica do IBRAVIN é a falta de reconhecimento da indicação geográfica “Vale dos Vinhedos” pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) para a exportação dos produtos. Como alternativa, as vinícolas utilizam a indicação da Zona de Produção, autorizada pelo MAPA. Esse problema exemplifica as questões institucionais e legais do contexto brasileiro, que dificultam a internacionalização do setor, também mencionados nas entrevistas com gestores das vinícolas.

Tabela 16 – Indicação da Região no Rótulo

Indicação da Região no Rótulo	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Sim. A vinícola apresenta a indicação geográfica do vinho.	1	5,6	5,6
Sim. A vinícola indica a Zona de Produção.	17	94,4	100,0
Total	18	100,0	

6.1.2 Processo de Internacionalização

Essa seção apresenta as dimensões do processo de internacionalização das vinícolas brasileiras pesquisadas: motivação, modo de ingresso, tempo de internacionalização, mercados de atuação e desempenho na exportação.

6.1.2.1 Motivação para internacionalização

A Tabela 17 indica as principais motivações das vinícolas exportadoras brasileiras pesquisadas. Nesta avaliação, foi utilizada uma escala de cinco pontos, sendo 1 para sem importância e 5 para muito importante. A consistência interna dos 8 itens de motivação para internacionalização foi aceitável, sendo avaliada pelo coeficiente Alfa de *Cronbach* (0,735).

Tabela 17 – Motivação para ingressar no mercado externo das vinícolas pesquisadas no Brasil

Motivação para internacionalização	Média	Desvio-Padrão
Crescimento de vendas	4,00	1,03
Programas e políticas de incentivo à internacionalização	4,00	0,77
Pressão de concorrentes externos no mercado interno	3,89	1,08
Demanda eventual em feiras e missões internacionais	3,83	0,92
Crescimento da margem de lucro	3,78	0,88
Redução do nível de dependência e do risco	3,11	0,83
Capacidade produtiva ociosa ou subutilizada	3,00	1,24
Queda das vendas no mercado doméstico	2,83	1,34
N	18	

As duas motivações consideradas mais importantes pelos pesquisados são crescimento de vendas e programas e políticas de incentivo à internacionalização. Ambas apresentam a mesma média, contudo, as vinícolas estão mais concentradas em torno da média nessa segunda. A importância dada aos programas e políticas de incentivo à internacionalização pode estar relacionada ao Programa *Wines of Brasil*, vinculado ao IBRAVIN e com o apoio da APEX, que possibilita a capacitação das vinícolas, a troca de informações e o acesso a feira e eventos internacionais a um custo reduzido.

A terceira motivação é a pressão dos concorrentes externos no mercado interno (3,89). Conforme já mencionado, na contextualização da indústria brasileira, o produto nacional tem perdido participação de mercado para o vinho importado. Os dados da UVIBRA (2010) apontam que, no ano de 2009, 75,6% do vinho fino consumido no Brasil era importado. Essa pressão dos concorrentes externos, principalmente, Chile e Argentina, também foi mencionada nas entrevistas com os diretores do IBRAVIN e da APROVALE.

A quarta motivação refere-se à demanda eventual em feiras e missões internacionais (3,83). Esse resultado revela a importância das feiras e dos eventos na internacionalização das vinícolas, pois se trata de uma oportunidade para prospectar um importador interessado no produto. As evidências do estudo qualitativo também indicam que a participação nesse tipo de evento pode ser o primeiro passo no processo de internacionalização da vinícola, no sentido de estabelecer contatos e divulgar o produto aos potenciais importadores. A demanda do importador ocorre, inicialmente, de maneira eventual. Contudo, é um primeiro estágio para o estabelecimento de contratos de longo prazo.

O crescimento da margem de lucro é a quinta motivação em importância para a internacionalização das vinícolas exportadoras da amostra brasileira (3,78). Esse resultado

está alinhado com o posicionamento indicado pelo *Wines of Brasil* às empresas do setor. Dessa forma, as vinícolas brasileiras tem buscado ingressar no mercado internacional com um posicionamento de vinho *Premium* (entre US\$ 5 e 9,99) e super *Premium* (entre US\$ 10 e 13,99).

As vinícolas respondentes indicaram a queda das vendas no mercado doméstico (2,63) como a motivação de menor grau de importância para o ingresso no mercado internacional. Conforme dados da UVIBRA (2010), na última década, o consumo de vinho fino importado subiu de 41,7% em 1999 para 75,6% em 2009. Esse dado revela que o vinho fino brasileiro teve uma significativa perda de participação de mercado de 58,3% em 1999 para 24,4% em 2009. Entretanto, as entrevistas com os atores da indústria vitivinícola brasileira também trazem indícios de que o crescimento no consumo de vinho importado teve reflexos positivos para as vinícolas brasileiras, pois ampliou o consumo do produto, ainda muito baixo no Brasil, em torno de 1,8 litros per capita ao ano. Assim, apesar da perda de participação de mercado para vinhos importados, principalmente oriundo dos países sul-americanos, o brasileiro passou a beber mais vinho, o que foi positivo para a indústria nacional.

6.1.2.2 *Modo de ingresso*

O principal modo de ingresso utilizado pelas vinícolas são exportações pontuais (13) e exportações contínuas para o mesmo país (5). Salienta-se, que outros modos de ingresso também obtiveram uma citação cada: aliança estratégica, *joint-venture*, aquisição e fusão. O estudo qualitativo indicou que, embora recente no mercado internacional, uma vinícola brasileira tem se destacado nesse processo, sendo mencionada pelos entrevistados como principal referência no país em internacionalização. Entre as vinícolas respondentes, identificou-se que essa vinícola é a única que tem desenvolvido outros modos de ingresso, além de exportações pontuais e/ou contínuas para o mesmo país.

Tabela 18 – Modo de Ingresso no Mercado Externo adotado pelas vinícolas na amostra brasileira

Modo de Ingresso	Frequência	Percentual
Exportações pontuais	13	72%
Exportações contínuas para o mesmo país	5	28%
Aliança estratégica com empresa vinícola do país visado	1	6%
<i>Joint-venture</i> com empresas vinícolas do país visado	1	6%
Aquisição de empresa(s) vinícola(s) do país visado	1	6%
Fusão com empresa vinícola do país visado	1	6%

6.1.2.3 Tempo de Internacionalização

Em relação ao tempo de internacionalização, as vinícolas apresentam uma mediana de 6 anos de atuação no mercado internacional. A Tabela 19 indica que 16 vinícolas apresentam menos de 10 anos de internacionalização, sendo 3 com menos de 2 anos, 7 entre 3 e 6 anos e, 6 entre 7 e 10 anos. Por outro lado, 2 vinícolas apresentaram longa experiência internacional, com 50 e 68 anos de internacionalização, respectivamente. Esse resultado evidencia que, de maneira geral, a internacionalização do setor vitivinícola brasileiro é muito recente e os esforços têm se intensificado, a partir de 2004, por meio do Programa *Wines of Brasil*. Esse é também o período em que ocorreu a internacionalização de 10 das 18 vinícolas exportadoras do *cluster* da Serra Gaúcha.

Tabela 19 – Tempo de Internacionalização das vinícolas pesquisadas no Brasil

Tempo de Internacionalização da Empresa	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Menos de 2 anos	3	16,7	16,7
Entre 3 e 6 anos	7	38,9	55,6
Entre 7 e 10 anos	6	33,3	88,9
Acima de 11 anos	2	11,1	100,0
Total	18	100,0	

6.1.2.4 Mercados

O número de países que as vinícolas exportadoras da Serra Gaúcha comercializam seus produtos é baixo, o que pode estar relacionado com o tempo de atuação no mercado internacional. Verifica-se, na Tabela 20, que 10 vinícolas atuam em até 3 países, sendo 4 em apenas um país, 4 em dois países e 2 em três países. Assim, a mediana é de 3 países. Por outro lado, foram identificadas 2 vinícolas que atuam em 20 países, uma em 12 países e outra em 10 países.

Tabela 20 – Número de países de atuação das vinícolas pesquisadas no Brasil

Número de países que comercializa os produtos	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1 país	4	22,2	22,2
2 países	4	22,2	44,4
3 países	2	11,1	55,6
4 países	3	16,7	72,2
8 países	1	5,6	77,8
10 países	1	5,6	83,3
12 países	1	5,6	89,0
20 países	2	11,0	100,0
Total	18	100,0	

Conforme apresentado no Gráfico 11, as duas zonas geográficas de atuação das vinícolas mais citadas foram: Europa Ocidental (11) e América do Norte (11). Essas zonas concentram os principais mercados de consumo de vinho (OIV, 2008). Os principais mercados citados pelas vinícolas são Alemanha e Estados Unidos, que também se localizam nessas zonas. Esses dois países são produtores de vinho, contudo, são também grandes consumidores. A zona “Ásia e Oceania” está em terceiro lugar, contudo, trata-se de um mercado emergente importante. A “América do Sul” e a “Europa do Leste”, com 7 e 6 citações, respectivamente. Na América do Sul, o principal mercado é o Paraguai, por meio do Programa de Escoamento da Produção (PEP)¹⁵.

Apenas duas vinícolas indicaram atuar na África e nenhuma ingressou no mercado do Oriente Médio. Ambos são mercados de baixíssimo consumo per capita, seja por razões econômicas, no caso da África, seja por questões religiosas, no Oriente Médio. São, portanto, mercados de difícil acesso e com baixo potencial de crescimento de vendas.

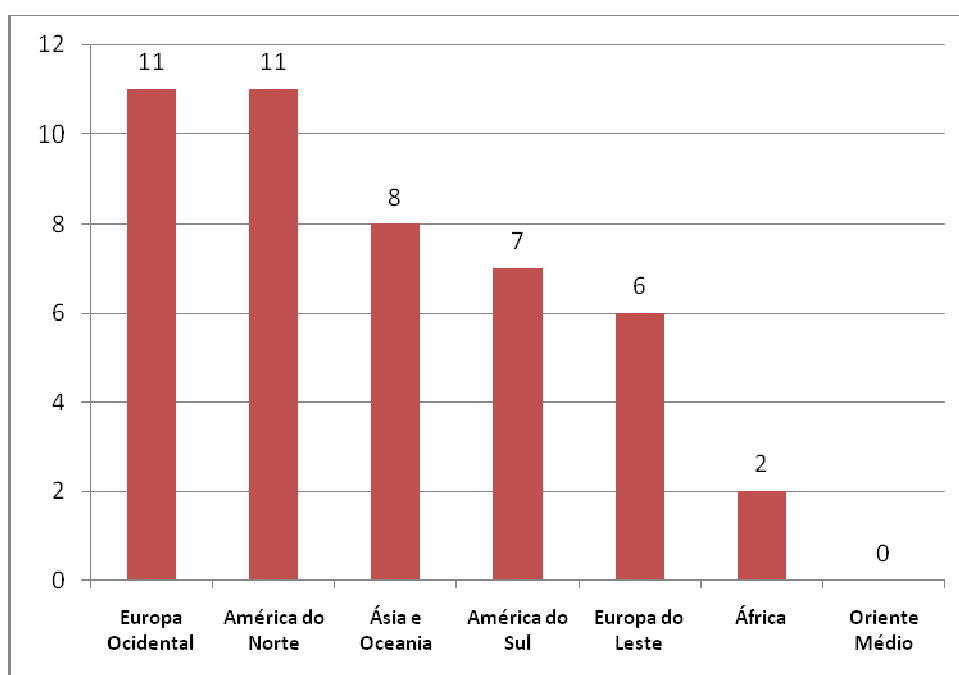


Gráfico 11 – Zonas de atuação das vinícolas da amostra brasileira

¹⁵O objetivo do PEP é garantir um preço de referência ao produtor e às cooperativas e, ao mesmo tempo, assegurar o escoamento da produção. O PEP é uma equalização visando evitar que o governo seja obrigado a fazer aquisições e formar estoques volumosos. Pelo sistema, o governo paga um prêmio para que os interessados adquiram o produto diretamente das cooperativas ou produtores ao preço pré-estabelecido. O governo federal, por intermédio da Companhia Nacional do Abastecimento (CONAB), oferece um prêmio em leilões públicos, equivalente, em média, à diferença entre o preço de referência e o de mercado. Esse mecanismo alavancou as vendas para países interessados na aquisição de vinho com volume e um baixo preço no mercado.

6.1.2.5 Desempenho Exportador

O percentual das vendas para o mercado externo, em relação às vendas totais pelas vinícolas exportadoras da Serra Gaúcha, é, em média, de 6%. A mediana da amostra é de 5%, ou seja, metade das vinícolas exporta até 5%. A Tabela 21 mostra que a concentração das vinícolas (6) está na faixa de até 3% das vendas, seguida da faixa entre 4 e 6%, na qual estão 4 vinícolas.

Em comparação com as outras dimensões do processo de internacionalização das vinícolas, esse resultado está coerente com o tempo e o número de países em que atuam as vinícolas. Evidenciam que o setor vitivinícola brasileiro encontra-se numa fase inicial de internacionalização.

Tabela 21 – Proporção das Vendas no Exterior das Vinícolas Pesquisadas no Brasil

Proporção de Vendas no Exterior	Frequência	Percentual	Percentual Válido Acumulado
Até 3%	6	33,3	37,5
Entre 4 e 6%	4	22,2	62,5
Entre 7 e 9%	3	16,7	81,2
Entre 10 e 20%	3	16,7	93,8
Total	16	88,9	100,0
Dados Faltantes	2	11,1	
Total	18	100,0	

Em relação ao crescimento obtido em 2008, as vinícolas respondentes apresentaram uma variação de 0 a 100% de crescimento. A mediana da variável crescimento nas exportações foi de 3%. Das 13 vinícolas que responderam a questão, 4 mantiveram-se estável, 5 obtiveram um crescimento de 1 a 5%, 3 respondentes cresceram entre 10 e 20% e apenas uma vinícola aumentou em 100% as suas vendas para o mercado externo. Considerando o contexto mundial de crise econômica nos anos de 2008 e 2009, pode-se considerar esse resultado satisfatório, uma vez que nenhuma vinícola indicou uma redução nas vendas para o mercado externo.

Na previsão de crescimento para 2010, as respostas variaram entre 0 e 50%. A mediana da previsão de crescimento foi de 10%. Entre as 18 vinícolas participantes, 4 estão prevendo uma manutenção das vendas para o mercado externo com 0% de crescimento, 8 empresas preveem um crescimento de 2 a 12% nas vendas, 4 vinícolas indicaram uma previsão de 20%, uma vinícola pretende crescer 25% e outra indicou 50% de crescimento.

Para avaliar o grau de satisfação das vinícolas em relação aos resultados obtidos nas exportações nos últimos três anos (Tabela 22), foram avaliados quatro itens, através de uma escala de cinco pontos, sendo atribuído (1) para “insatisfeito” e (2) para “totalmente satisfeito”. A satisfação média com o desempenho exportador foi de 2,47. Esse valor médio é levemente abaixo do ponto médio da escala de cinco pontos.

Tabela 22 – Ranking de Médias de Satisfação com o Desempenho Exportador nos últimos três anos na Amostra Brasileira

Satisfação	N	Média	Desvio-Padrão
Evolução do volume exportador	18	2,61	1,20
Volume total exportado	18	2,44	1,10
Volume exportado em relação ao volume exportador pelos concorrentes	18	2,44	1,25
Lucro obtido sobre as exportações	18	2,39	0,61

A maior média de satisfação das vinícolas brasileira é com a evolução do volume exportado (2,61). A média superior desta variável reflete o estágio inicial de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro, no qual as vinícolas priorizam o crescimento do volume exportado para consolidação da sua atuação no mercado internacional. Em segundo lugar, com a mesma média (2,44), estão o volume total exportado e o volume exportado em relação aos concorrentes. Entre os itens avaliados, as vinícolas indicaram uma menor satisfação com o lucro obtido sobre as exportações. Nesse sentido, cabe salientar, que o desenvolvimento de um novo mercado tem um custo elevado, principalmente para um país desconhecido no mundo do vinho como o Brasil, o que reduz a rentabilidade obtida nas vendas.

6.1.3 Recursos

A seguir, apresenta-se a análise da importância percebida dos recursos singulares e do *cluster* no processo de internacionalização das vinícolas exportadoras da amostra no Brasil. Para avaliação dos recursos, foi utilizada uma escala de importância de cinco pontos, sendo (1) para “sem importância” e (5) para “muito importante”.

6.1.3.1 Recursos Singulares

A Tabela 23 apresenta a avaliação da importância dos recursos singulares para a internacionalização, que considerou 23 recursos. A classificação dos recursos apresentou uma boa consistência interna, medida pelo coeficiente Alfa de *Cronbach* (0,892). Os três recursos considerados mais importantes para a internacionalização das vinícolas pesquisadas foram: conhecimento técnico vitivinícola (4,61), disponibilidade de capital financeiro (4,50), equipamentos e máquinas (4,41). A importância dada ao recurso “conhecimento técnico vitivinícola” pode ser explicada pela elevada competição no mercado de vinhos, devido ao alto volume de produto excedente nos últimos anos. Assim, a oferta de um produto de qualidade é um prerequisite para ingresso no mercado internacional.

Em relação à disponibilidade de capital financeiro, conforme já mencionado, o desenvolvimento de um novo mercado no exterior tem um custo elevado, principalmente por se tratar de um país desconhecido como produtor de vinhos. A falta de capital financeiro também foi apontada pelo Diretor da APROVALE como uma das dificuldades para a internacionalização das vinícolas na Serra Gaúcha, reforçando a importância da disponibilidade de capital financeiro para a internacionalização:

Eu diria que nós temos dificuldades principalmente de capitalização das empresas. Porque como elas surgiram de pequenos empreendedores rurais, essa capacidade de capitalização não é muito grande. (Diretor, APROVALE)

No Brasil, a APEX tem apoiado essa prospecção das vinícolas por meio do Programa *Wines of Brasil*. Contudo, após o contato inicial em feiras e eventos do setor, cada vinícola será responsável pela gestão da relação com os importadores. Já a importância do recurso “equipamentos e máquinas” pode estar relacionada à percepção de qualidade do produto, associada ao processo produtivo. Também se destacou na área de gestão de operações, a importância percebida dos recursos “desenvolvimento de novos produtos” (4,39), “contrato com fornecedores” (4,29) e “instalações das vinícolas” (4,28) na internacionalização das vinícolas. A “cultura organizacional” (4,28) e os “recursos humanos qualificados na área técnica” (4,28), ambos com a mesma média de importância, podem estar relacionados com as características do setor. O vinho é considerado um “produto vivo”, resultado da interação do homem e sua cultura com o meio ambiente.

Tabela 23 – Grau de Importância dos Recursos Singulares na Amostra Brasileira

Recursos	N	Média	Desvio-Padrão
Conhecimento técnico vitivinícola	18	4,61	0,61
Disponibilidade de capital financeiro	16	4,50	0,52
Equipamentos e máquinas	17	4,41	0,51
Desenvolvimento de novos produtos	18	4,39	0,61
Contratos com fornecedores	17	4,29	0,59
Cultura organizacional	18	4,28	0,89
Instalações da vinícola	18	4,28	0,83
Recursos humanos qualificados na área técnica	18	4,28	0,67
Acesso à matéria-prima	18	4,22	0,65
Gestão da produção e controle de qualidade	18	4,22	0,55
Relações de cooperação com diferentes atores	18	4,17	0,92
Rede de distribuição em restaurantes e hotéis	18	4,17	1,04
Rede de distribuição em lojas especializadas	18	4,11	1,02
Conhecimento do mercado externo	18	4,11	0,68
Reputação da vinícola no mercado	18	4,11	0,76
Propriedade Intelectual	18	4,11	0,58
Sistema de informação da empresa	17	4,06	0,66
Gestão comercial	18	4,06	0,87
Acesso ao crédito	18	4,00	0,97
Recursos humanos qualificados na área comercial	18	3,94	0,87
Base de dados sobre os clientes	17	3,76	1,09
Acordos e licenças	18	3,61	0,61
Rede de distribuição no varejo	18	3,11	1,13

Os recursos considerados de menor importância para a internacionalização, ainda que acima de média 3,0 de importância, foram: base de dados sobre os clientes (3,76), acordos e licenças (3,61) e rede de distribuição no varejo. A baixa importância percebida para a internacionalização do recurso “rede de distribuição no varejo” está ligada ao perfil das empresas pesquisadas. Conforme apresentado na seção “perfil da amostra brasileira”, as vinícolas são predominantemente de pequeno porte e com um volume produzido baixo para o atendimento das demandas da rede varejista.

- **6.1.3.2 Recursos do Cluster**

A Tabela 24 apresenta o grau de importância dos recursos do *cluster* para a internacionalização, que abrangeu 16 recursos. A classificação dos recursos apresentou uma boa consistência interna, medida pelo coeficiente Alfa de *Cronbach* (0,831).

Tabela 24 – Grau de Importância dos Recursos do Cluster na Amostra Brasileira

Recursos	N	Média	Desvio-Padrão
<i>Terroir</i>	17	4,41	0,87
Reputação de um <i>terroir</i> específico	17	4,35	0,70
Infraestrutura ligada ao turismo	18	4,33	0,59
Cultura da região	18	4,22	0,81
Existência de instituições profissionais	17	4,18	0,64
Acesso a informações jurídicas relativos ao mercado externo	18	4,17	0,62
Existência de instituições públicas e privadas	18	4,17	0,51
Acesso a recursos humanos qualificados	18	4,17	0,86
Existência de instituições técnicas de pesquisa	18	4,11	0,76
Reputação da região	18	4,11	0,83
Relações de cooperação horizontais no território	18	4,06	0,87
Acesso ao crédito	18	4,00	0,69
Infraestrutura logística	18	4,00	0,77
Acesso à assistência técnica	18	3,94	0,80
Relações de cooperação verticais no território	18	3,89	0,47
Acesso a informações econômicas relativas ao mercado externo	18	3,89	0,83

Os três recursos do *cluster* considerados mais importante para a internacionalização das vinícolas exportadoras do *cluster* da Serra Gaúcha foram: *terroir* (4,41), reputação de um *terroir* específico (4,35) e infraestrutura ligada ao turismo (4,33). A importância dada aos recursos “reputação de um *terroir* específico e “infraestrutura ligada ao turismo” pode estar relacionada a elevada concentração de vinícolas localizadas no Vale dos Vinhedos na amostra brasileira. O Vale dos Vinhedos é a principal região enoturística no Brasil e tem contribuído para a construção da reputação da região no mercado doméstico. Segundo Dana e Winstone (2008), o enoturismo poderá exercer uma influência indireta na internacionalização das empresas pertencentes a *clusters* vitivinícolas, pois contribui para construção de uma identidade regional.

O recurso “cultura da região” (4,22) aparece em quarta posição no ranking de importância dos recursos dos *cluster*. Esse resultado corrobora com a evidência encontrada no estudo qualitativo sobre a cultura da serra gaúcha. O *cluster* tem uma forte tradição no cultivo de uvas e produção de vinhos, sendo a principal região produtora no país. Além disso, os entrevistados destacaram um elemento interessante – a inveja, que poderá influenciar a internacionalização dos empreendimentos do *cluster* pela imitação do comportamento dos concorrentes.

Como recursos de menor importância, destacam-se os três últimos colocados no *ranking*: acesso à assistência técnica (3,94), relações de cooperação verticais no território (3,89) e acesso a informações econômicas relativas ao mercado externo (3,89). A média desse último contrasta com o grau de importância do recurso “acesso a informações jurídicas relativos ao mercado externo”, em sexta posição no *ranking* de importância dos recursos do *cluster*. Esse resultado indica que as vinícolas brasileiras valorizam mais o acesso às informações jurídicas do que às informações econômicas sobre o mercado externo, o que pode estar relacionado a baixa experiência das vinícolas no mercado internacional. Dessa forma, as vinícolas exportadoras brasileiras, ainda inexperientes, estão mais preocupadas com aspectos legais e operacionais das exportações, do que com a obtenção de informações que possam auxiliar no desenvolvimento da estratégia de internacionalização.

6.2 RESULTADOS DA FRANÇA

A amostra francesa é composta por 130 vinícolas exportadoras, localizadas em diferentes *clusters* vitivinícolas. A Seção apresenta uma análise descritiva dos dados do perfil da amostra (6.2.1), processo de internacionalização (6.2.2) e recursos percebidos como mais importantes na internacionalização das vinícolas (6.2.3). Contudo, por trata-se de uma amostra maior (n=130), também foi possível realizar uma análise fatorial da motivação para internacionalização, da satisfação com desempenho exportador e dos recursos das vinícolas e do *cluster*.

6.2.1 Perfil da Amostra Francesa

A pesquisa abrangeu principalmente três *clusters* vitivinícolas situados no sul da França: Languedoc (50 vinícolas), Vallée du Rhonê (33 vinícolas) e Provence (21 vinícolas). Também foi criada uma quarta alternativa, denominada “outro”, na qual o respondente

poderia indicar o *cluster* em que se localizava (26 vinícolas). O Gráfico 12 apresenta a participação em percentual de cada *cluster* na amostra.

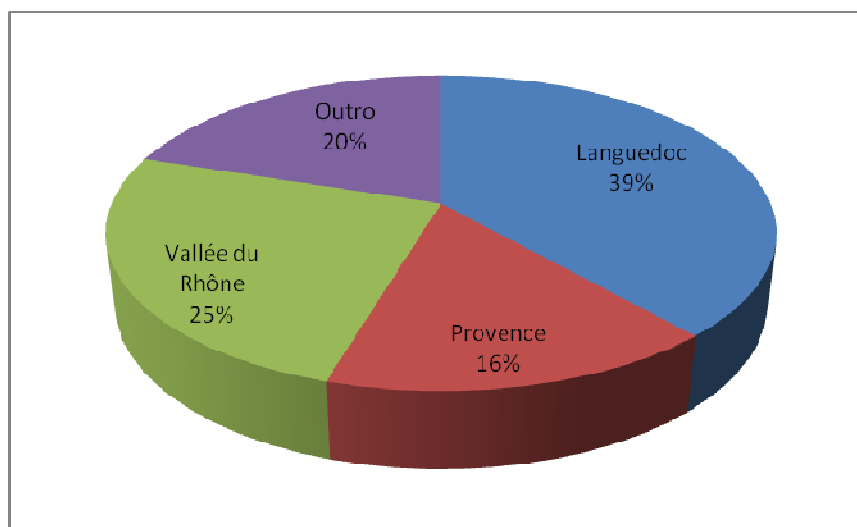


Gráfico 12 – Composição da Amostra Francesa por Clusters de Localização

Os empreendimentos vinícolas franceses foram classificados em três tipos, de acordo com a sua atuação na cadeia produtiva: vinícola independente, negociante e cooperativa. A vinícola independente possui vinhedos próprios e é responsável pela produção e comercialização do vinho. O negociante atua, principalmente, na comercialização dos vinhos, comprando o produto a granel de outros empreendimentos da região. O terceiro tipo trata-se das cooperativas de produtores, que realizam o cultivo das uvas e organizam uma estrutura compartilhada de produção e comercialização dos vinhos.

A amostra apresenta uma predominância de “vinícolas independentes”, ou seja, que atuam na produção das uvas, vinificação e comercialização do produto. Conforme entrevista com especialista da UBIFRANCE¹⁶, o mercado francês possui um grande número de pequenos empreendimentos. Nesses empreendimentos, o proprietário torna-se responsável por todas as atividades principais de gestão e produção, o que dificulta a internacionalização da vinícola.

Tabela 25 – Tipo de Vinícola da Amostra Francesa

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Vinícola Independente	104	80,0	80,0
Negociante	13	10,0	90,0
Cooperativa	13	10,0	100,0
Total	130	100,0	

¹⁶ Agence Française pour le Développement International des Entreprises (UBIFRANCE) que tem como missão acompanhar e apoiar os empreendimentos franceses no desenvolvimento de novos mercados internacionais. A organização desenvolve estudos de mercados, participação em feiras e eventos internacionais junto aos empreendimentos franceses e oferece serviços de consultoria na internacionalização dos empreendimentos, desde a prospecção de novos mercados até a efetiva internacionalização.

Conforme verificado na Tabela 26, a amostra apresenta uma grande concentração de vinícolas com menos de 9 empregados permanentes (79,2%), 18,2% com 10 a 49 funcionários, 2,3% com 50 a 249 funcionários e nenhuma empresa da amostra apresenta mais de 250 funcionários permanentes. Esse resultado é também uma característica da economia francesa, na qual a contratação de funcionários tem o custo elevado.

Tabela 26 – Número de Funcionários Permanentes na Amostra Francesa

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Menos de 9	103	79,2	79,2
Entre 10 e 49	24	18,5	97,7
Entre 50 e 249	3	2,3	100,0
Acima de 250	0	0,0	100,0
Total	130	100,0	

As vinícolas francesas pesquisadas apresentaram uma idade média de 37,7 anos, contudo, a principal concentração foi na faixa de 1 a 15 anos de fundação (34,4%), sendo que 79,2% das empresas têm menos de 45 anos de fundação. Cabe ressaltar, ainda, que 9,2% das empresas possuem mais de 100 anos de fundação (Tabela 27). Apesar de ser um país tradicional na produção dos vinhos, com os primeiros registros datados de 600 a.C., com a chegada dos fenícios à Marselha, as duas guerras mundiais, ocorridas no século XX (GAUTIER, 2009), que desestruturou essa indústria na Europa, pode ter influenciado essa concentração de empresas na faixa de idade inferior a de 45 anos.

Tabela 27 – Tempo de Fundação das Empresas da Amostra Francesa

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
de 1 a 15 anos de fundação	43	33,0	34,4	34,4
de 16 a 30 anos de fundação	36	27,7	28,8	63,2
de 31 a 45 anos de fundação	20	15,4	16,0	79,2
de 46 a 60 anos de fundação	4	3,1	3,2	82,4
de 61 a 75 anos de fundação	2	1,5	1,6	84,0
de 76 a 85 anos de fundação	4	3,1	3,2	87,2
de 85 a 100 anos de fundação	4	3,1	3,2	90,4
de 101 a 115 anos de fundação	4	3,1	3,2	93,6
de 116 a 130 anos de fundação	3	2,3	2,4	96,0
de 145 a 250 anos de fundação	5	3,8	4,0	100,0
Total	125	96,1	100,00	
Dados Faltantes	5	3,9		
Total	130	100,00		
		Média: 37,70	Desvio-Padrão: 43,58	

No que tange à quantidade de vinho produzido pelas vinícolas, a média geral foi de 7.764,9 hectolitros, o que corresponde a, aproximadamente, um milhão de garrafas por ano. A maior parte das vinícolas participantes da pesquisa (68,5%) produz até 2.000 hectolitros, ou seja, cerca de 270 mil garrafas por ano. Esse resultado é consistente com os dados anteriores do perfil da amostra, composta, predominantemente, por empresas de pequeno porte.

Tabela 28 – Quantidade de Vinho produzido pelas Empresas da Amostra Francesa

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Válido Acumulado
de 83 a 500 hectolitros	28	21,5	22,0	22,0
de 501 a 1000 hectolitros	26	20,0	20,5	42,5
de 1001 a 2000 hectolitros	33	25,4	26,0	68,5
de 2001 a 3000 hectolitros	9	6,9	7,1	75,6
de 3001 a 4000 hectolitros	4	3,1	3,1	78,7
de 4001 a 5000 hectolitros	3	2,3	2,4	81,1
de 5001 a 10000 hectolitros	8	6,2	6,3	87,4
de 10001 a 15000 hectolitros	2	1,5	1,6	89,0
de 20001 a 25000 hectolitros	4	3,2	3,2	92,1
de 25001 a 50000 hectolitros	5	3,8	3,9	96,1
de 50001 a 100000 hectolitros	5	3,8	3,9	100,0
Total	127	97,7	100,0	
Dados Faltantes	3	2,3		
Total	130	100,0		

Média: 7.764,9

O volume de vinho produzido pelas vinícolas participantes da pesquisa está coerente com as demais características da amostra, formada, principalmente, por vinícolas independentes com menos de nove funcionários.

A Tabela 29 indica que 96,2% das vinícolas produzem vinhos com *Appellation d'Origine Contrôlée* (AOC). Conforme dados da ONIVINS (2002), apresentados no Capítulo 4, observa-se que, apesar da redução no consumo de vinho na França, ocorre um crescimento no consumo de vinhos AOC. Desse modo, diante de um ambiente competitivo e com oferta elevada, as empresas também têm buscado a produção de vinhos AOC como um indicativo de qualidade e diferenciação pela tipicidade do produto.

Tabela 29 – Produção de Vinhos de Appellation d'Origine Contrôlée (AOC)

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Sim	125	96,2	96,2
Não	5	3,8	100,0
Total	130	100,0	

Quanto ao perfil da produção, a amostra apresenta uma especialização em vinhos tranquilos¹⁷, produzidos em região delimitada (AOC). Apenas 10 vinícolas das 130 participantes da pesquisa declararam produzir vinho espumante e 4 também elaboram vinhos licorosos. Cabe ressaltar, que a amostra foi concentrada na região sul da França, que atua principalmente no mercado de vinhos tranquilos.

Tabela 30 – Perfil da Produção de Vinhos na Amostra Francesa

	Vinho Produzido em Região Delimitada	Vinho Não Produzido em Região Delimitada	Vinho Espumante	Vinho Licoroso
Sim	125	35	10	4
Não	5	95	120	128
Total	130	130	130	130

6.2.2 Processo de Internacionalização

Nesta seção, serão consideradas as seguintes dimensões analíticas do processo de internacionalização: motivação, modo de ingresso, tempo, mercados e desempenho nas exportações.

6.2.2.1 Motivação para internacionalização

A motivação das vinícolas para ingressar no mercado internacional foi avaliada por meio de uma escala de importância de cinco pontos, sendo (1) para “sem importância” e (5) para “muito importante”. Conforme a Tabela 31, a principal motivação para a internacionalização das empresas da amostra francesa é o crescimento das vendas (4,25), seguido do crescimento da margem de lucro (3,63). As motivações de menor importância foram: demanda eventual em feiras e missões internacionais (2,51) e programas e políticas de incentivo à internacionalização (2,46).

Tabela 31 – Motivação para ingressar no mercado externo das vinícolas pesquisadas na França

	N	Média	Desvio- Padrão
Crescimento de vendas	127	4,25	0,90
Crescimento da margem de lucro	130	3,63	1,22
Pressão de concorrentes externos no mercado interno	130	3,08	1,30
Redução do nível de dependência e do risco	130	2,95	1,14
Capacidade produtiva ociosa ou subutilizada	130	2,59	1,21
Queda das vendas no mercado doméstico	130	2,55	1,18
Demanda eventual em feiras e missões internacionais	130	2,51	1,25
Programas e políticas de incentivo à internacionalização	130	2,46	1,26

¹⁷ Os vinhos tranquilos correspondem aos vinhos tintos, brancos e rosé.

O coeficiente de Alfa de *Cronbach* para avaliar a consistência interna da escala foi de 0,540. Com a exclusão da variável “capacidade produtiva ociosa ou subutilizada”, obteve-se 0,575. O coeficiente obtido ainda é inferior ao recomendável por Hair *et. al.* (2005), que seria um resultado superior a 0,600. Contudo, considerando o caráter exploratório dessa pesquisa, considerou-se o resultado do coeficiente Alfa da escala de motivação aceitável.

A análise fatorial foi utilizada para identificar os fatores latentes relacionadas à motivação das vinícolas para ingressar no mercado externo. A análise resultou em três fatores (Tabela 32), que correspondem a 69,9% da variância. A Medida de Adequação da Amostra foi de 0,587 e o Teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo (0,000).

Tabela 32 – Rotação dos fatores “Motivação”

	Componentes		
	1	2	3
Pressão de concorrentes externos no mercado interno	0,845		
Queda das vendas no mercado doméstico	0,778		
Redução do nível de dependência e do risco	0,747		
Programas e políticas de incentivo à internacionalização		0,911	
Demanda eventual em feiras e missões internacionais		0,862	
Crescimento de vendas			0,827
Crescimento da margem de lucro			0,729

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 4 iterations.

O primeiro fator, denominado Motivação Reativa, agregou três variáveis: pressão de concorrentes externos no mercado interno (0,845), queda das vendas no mercado doméstico (0,778) e redução do nível de dependência e do risco (0,747). O segundo fator, Incentivo Externo, agregou duas variáveis ligadas ao incentivo de atores externos para a internacionalização, sendo estas: programas e políticas de incentivo à internacionalização (0,911) e demanda eventual em feiras e missões internacionais (0,862). Por último, o terceiro fator, que agrupou as variáveis crescimento de vendas (0,827) e crescimento da margem de lucro (0,729), foi denominado Motivação Proativa.

A identificação desses fatores pode indicar três grupos de motivações das empresas para internacionalização, aqui denominados de: reativo, proativo e incentivo externo. No primeiro grupo estão as empresas que ingressam no mercado externo, principalmente para reagir ao aumento da concorrência e/ou à redução das vendas no mercado doméstico. No

segundo grupo, estão as empresas que se internacionalizam, visando ao crescimento e à expansão das vendas ou das margens de lucro. No terceiro grupo, encontram-se as empresas que são influenciadas a ingressar no mercado internacional por agentes externos e programas de apoio à internacionalização. Esses diferentes padrões de comportamento poderão ter impacto na estratégia de internacionalização adotada pelas empresas e no seu desempenho internacional.

6.2.2.2 Modo de Ingresso

O principal modo de ingresso adotado pelas empresas da amostra é a exportação (Tabela 33). Na pesquisa optou-se pela diferenciação entre as exportações pontuais (110 empresas) e as exportações contínuas com contratos de longo prazo (45 empresas). Como os respondentes poderiam marcar mais de uma alternativa, observou-se que algumas empresas realizam exportações pontuais e contínuas ao mesmo tempo.

Tabela 33 – Modo de Ingresso adotado pelas empresas pesquisadas na França

Modo de Ingresso	Frequência	Percentual
Exportações pontuais	110	85%
Exportações contínuas para o mesmo país	45	35%
Aliança estratégica com empresa vinícola do país visado	4	3%
Joint-venture com empresas vinícolas do país visado	2	2%
Aquisição de empresa(s) vinícola(s) do país visado	0	0%
Fusão com empresa vinícola do país visado	0	0%

Esse resultado indica que o modelo de internacionalização por estágios (JOHANSON; VAHLNE, 1997) não se confirma nesta amostra. A baixa Frequência de outros modos de ingresso pode estar ligada às características do setor. Embora se observe uma tendência de crescimento do número de grandes corporações na indústria vinícola, o mercado ainda é pulverizado, formado, principalmente, por vinícolas de pequeno porte (ANDERSON, 2005). Assim, essas vinícolas se limitam à exportação, mesmo após muitos anos de atuação no mercado internacional.

6.2.2.3 Tempo de Internacionalização

Conforme observado na Tabela 34, 24,2% das empresas estão no mercado internacional entre 1 e 5 anos, seguidas de 22,7% das empresas com 6 a 10 anos de

internacionalização e 18,0% com 16 a 20 anos de ingresso no mercado internacional. Os resultados indicam que a maioria das vinícolas pesquisadas (57,8%) ingressou no mercado internacional há menos de 15 anos. A média de tempo de internacionalização das empresas foi de 14,8 anos. Contudo, a dispersão das empresas foi relativamente alta, com um desvio-padrão de 11,1.

Tabela 34 – Tempo de Internacionalização da Vinícolas Pesquisadas na França

Tempo de Internacionalização	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
De 1 a 5 anos	31	23,8	24,2	24,2
De 6 a 10 anos	29	22,3	22,7	46,9
De 11 a 15 anos	14	10,8	10,9	57,8
De 16 a 20 anos	23	17,7	18,0	75,8
De 21 a 25 anos	11	8,5	8,6	84,4
De 26 a 30 anos	7	5,4	5,5	89,8
De 31 a 35 anos	4	3,1	3,1	93,0
De 36 a 40 anos	6	4,6	4,7	97,7
De 41 a 45 anos	2	1,5	1,6	99,2
De 46 a 50 anos	1	0,8	0,8	100,0
Total	128	98,4	100,00	
Dados Faltantes	2	1,6		
	130	100,00		
		Média: 14,8	Desvio- Padrão: 11,1	

Na análise da média de cada *cluster* pesquisado, apresentada na Tabela 35, observa-se que as empresas com menor tempo de internacionalização estão localizadas em Languedoc (11,2), a segunda menor média é da Provence (15,8), seguida do Vallée du Rhône (15,6), e por último o grupo Outro, com 20,1 anos de internacionalização.

Tabela 35 – Média de Tempo de Internacionalização por Cluster Pesquisado na França

Clusters	N	Média	Desvio- Padrão
Languedoc	50	11,2	8,3
Provence	21	15,8	14,6
Vallée du Rhône	32	15,6	10,0
Outro	25	20,1	12,0
Total	128	14,8	11,0

A análise comparativa das médias de tempo de internacionalização das empresas, localizadas em diferentes clusters, indica que a localização pode influenciar no início da internacionalização das empresas. Nesse sentido, destaca-se que a média de tempo de

internacionalização do *cluster* Languedoc (11,2), voltado, principalmente, para o mercado doméstico até a década de 90. Conforme apresentado na contextualização da indústria vitivinícola francesa, essa região destaca-se pela elevada produção de vinho de mesa ou comum, que corresponde a cerca de 80% da produção da região. Devido a esse perfil de produção, a região foi uma das mais afetadas nas últimas duas décadas com a redução e a “premialização” do consumo na França. A fim de reagir à queda nas vendas, na última década, observa-se a estruturação de diversos programas e políticas de apoio às exportações na região, contudo, um movimento tardio quando comparado com os outros *clusters* pesquisados e com a média geral (14,8).

A fim de analisar as diferenças entre o tempo de internacionalização das empresas dos diferentes *clusters* que compõe a amostra, foi utilizado o teste não-paramétrico Kruskal-Wallis, que indicou uma diferença significativa (0,018) entre os quatro grupos. Assim, esse resultado traz indícios de que o *cluster*, no qual a empresa se localiza, exerce uma influência no tempo de internacionalização, podendo ser essa mais precoce ou tardia.

6.2.2.4 Mercados

No que tange ao número de países nos quais as vinícolas comercializam seus produtos, é possível verificar na Tabela 36 que 34,7% das respondentes atuam entre 4 e 6 países, 20,5% estão em 10 a 12 países e 19,7% em 1 a 3 países. A média de número de países observado nesta amostra é de 7,8, com um desvio-padrão de 5,2.

Tabela 36 – Número de Países de Atuação das empresas pesquisadas na França

Número de Países	Frequência	Percentual	Percentual	
			Válido	Acumulado
Entre 1 e 3	25	19,2	19,7	19,7
Entre 4 e 6	44	33,9	34,7	54,3
Entre 7 e 9	14	10,8	11,0	65,4
Entre 10 e 12	26	20,0	20,5	85,8
Entre 13 e 15	8	6,2	6,3	92,1
Entre 16 e 18	3	2,3	2,4	94,5
Entre 19 e 21	3	2,3	2,4	96,9
Entre 22 e 24	2	1,5	1,6	98,4
Entre 25 e 26	2	1,5	1,6	100,0
Total	127	97,7	100,0	
Dados Faltantes	3	2,3		
	130	100,00		
		Média: 7,8		Desvio-Padrão: 5,2

A principal zona geográfica de atuação das vinícolas pesquisadas é a Europa Ocidental com 126 citações, conforme mostra a Tabela 37. A segunda zona geográfica mais importante é a América do Norte (77) e a terceira zona é a Ásia e Oceania (71). As três zonas menos citadas foram a América do Sul (16), a África (11) e o Oriente Médio (4). A América do Sul é uma região com países produtores expressivos, como Chile e Argentina. A África é uma zona com baixo poder econômico, tornando-se um mercado pouco atrativo para o vinho francês e o Oriente Médio, com o predomínio da religião muçumana, que proíbe o consumo de bebidas alcoólicas pela população.

Tabela 37 – Zona Geográfica de Atuação por Cluster Pesquisado

	<i>Clusters</i>				Total
	Languedoc	Provence	Vallée du Rhône	Outro	
Europa Ocidental	50	20	31	25	126
Europa do Leste	7	6	13	9	35
Ásia e Oceania	27	8	23	13	71
América do Sul	5	4	6	1	16
América do Norte	26	13	25	13	77
Oriente Médio	0	2	1	1	4
África	4	2	4	1	11

Nos estudos de casos realizados, as vinícolas indicaram que o processo de internacionalização, normalmente, se inicia pela Europa Ocidental, por mercados como Bélgica e Luxemburgo, grandes consumidores do vinho, os quais não enfrentam a barreira do idioma e da distância cultural. Além destes, Reino Unido e Alemanha também obtiveram uma posição de destaque entre os principais mercados exportadores das vinícolas na Europa Ocidental.

6.2.2.5 Desempenho Exportador

A média do percentual das vendas para o mercado externo sobre as vendas totais das empresas pesquisadas na França (Tabela 38) é de 32,2, com um desvio-padrão de 25,2. A principal concentração das vinícolas é na faixa de 11 a 20% das vendas, que agrega 22,3% das respondentes, seguido de 21 a 30% das vendas com 17,7% da amostra. Essa proporção é condizente com a posição da França como terceiro país exportador e segundo produtor mundial (OIV, 2010).

Tabela 38 – Proporção das vendas para o mercado externo das empresas pesquisadas na França

Percentual das vendas no exterior sobre o total das vendas	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Entre 1 a 5%	16	12,3	12,3
Entre 6 a 10%	15	11,5	23,8
Entre 11 a 20%	29	22,3	46,2
Entre 21 a 30%	23	17,7	63,8
Entre 31 a 40%	14	10,8	74,6
Entre 41 a 50%	8	6,2	80,8
Entre 51 a 60%	6	4,6	85,4
Entre 61 a 70%	5	3,8	89,2
Entre 71 a 80%	6	4,6	93,8
Entre 81 a 90%	6	4,6	98,4
Entre 91 a 100%	2	1,6	100,0
Total	130	100,0	
	Média: 32,2	Desvio-Padrão: 25,2	

Em relação à proporção das vendas no exterior, constatou-se que, quanto maior o tempo de internacionalização, maior será a proporção de vendas no exterior. Desse modo, a aquisição de experiência internacional no decorrer do tempo influencia na intensidade das exportações das empresas. Na análise de correlação da proporção das vendas (Apêndice I), foi observada uma correlação positiva (0,375) e significativa (0,000) entre tempo de internacionalização e proporção das vendas no exterior. Essa correlação também ocorre entre o número de países que a vinícola exporta e a proporção das vendas no exterior, ou seja, quanto maior o escopo geográfico da empresa, maior será a proporção das vendas no exterior. Os dados indicam uma correlação positiva (0,402) e significativa (0,000) entre número de países e proporção das vendas no exterior,

Em relação ao crescimento obtido nas vendas para o mercado externo no ano de 2008, a média foi de 7,1% de crescimento. A Tabela 39 indica que 42,1% das empresas mantiveram-se estáveis, 12,7% tiveram uma redução nas vendas e 45,2% obtiveram crescimento nas vendas. Cabe ressaltar, que nos anos de 2008 e 2009, o mundo foi afetado pela crise norte-americana. No caso do setor vitivinícola, esse impacto foi ainda mais intenso, por tratar-se de um bem de consumo com diversos substitutos de menor custo. Assim, os dados da OIV (2010) também indicam uma redução do preço médio do produto em 2009, que pode ser explicada pela produção excedente e pela redução do consumo, agravada pela crise econômica.

Tabela 39 – Faixa de Crescimento de Vendas no Mercado Externo em 2008

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
de 50 a 40% de redução nas vendas	1	0,8	0,8	0,8
de 39 a 30% de redução nas vendas	0	0,0	0,0	0,8
de 29 a 20% de redução nas vendas	1	0,8	0,8	1,6
de 19 a 10% de redução nas vendas	9	6,9	7,1	8,7
de 9 a 1% de redução nas vendas	5	3,8	4	12,7
manteve-se estável (0% de crescimento nas vendas)	53	40,8	42,1	54,8
de 1 a 10% de crescimento nas vendas	31	23,8	24,6	79,4
de 11 a 20% de crescimento nas vendas	9	6,9	7,1	86,5
de 21 a 30% de crescimento nas vendas	5	3,8	4	90,5
de 31 a 40% de crescimento nas vendas	4	3,1	3,2	93,7
de 41 a 50% de crescimento nas vendas	8	6,2	6,3	100,0
Total	126	96,9	100,0	
Dados Faltantes	4	3,1		
	130	100,0		
		Média: 7,1	Desvio-Padrão: 16,3	

Quando indagados sobre o comportamento das vendas para 2010 (Tabela 40), a média foi de 10,2% de crescimento nas vendas para o exterior. Entretanto, 26,0% das empresas preveem uma manutenção das vendas nos mesmos patamares e 40,1% esperam um crescimento de 1 a 10% nas vendas para o mercado externo em 2010. Esse resultado indica que, apesar da forte crise nos anos de 2008 e 2009, que afetou o mercado mundial de vinhos, os gestores das vinícolas apresentaram uma boa perspectiva de crescimento para o ano de 2010.

Tabela 40 – Crescimento de Vendas no Exterior Previsto para 2010

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Entre 20 a 10 de redução	2	1,5	1,6	1,6
Entre 9 a 1 de redução	2	1,5	1,6	3,1
Previsão de manter-se estável (0% de crescimento previsto)	33	25,4	26,0	29,1
Entre 1 a 5% de crescimento	21	16,2	16,5	45,7
Entre 6 a 10% de crescimento	30	23,1	23,6	69,3
Entre 11 a 15% de crescimento	10	7,7	7,9	77,2
Entre 16 a 20% de crescimento	12	9,2	9,4	86,6
Entre 21 a 25% de crescimento	7	5,4	5,5	92,1
Entre 26 a 30% de crescimento	3	2,3	2,4	94,5
Entre 31 a 40% de crescimento	4	3,1	3,1	97,6
Entre 41 a 50% de crescimento	3	2,3	2,4	100,0
Total	127	97,7	100,0	
Dado faltantes	3	2,3		
Total	130	100,0		
		Média: 10,2		Desvio-Padrão: 12,0

A pesquisa também avaliou a percepção das vinícolas em relação ao desempenho exportador nos últimos três anos. Foram avaliados quatro itens através de uma escala de cinco pontos, sendo atribuído (1) para “insatisfeito” e (2) para “totalmente satisfeito”. Conforme Tabela 41, as empresas da amostra francesa estão mais satisfeitas com o lucro obtido nas exportações (3,24), seguido do volume total exportado (2,89), da evolução do volume exportado (2,85) e do volume exportado em relação ao volume exportado pelos concorrentes (2,71). A média de satisfação das vinícolas com o lucro obtido, superior aos demais elementos, pode estar relacionada à reputação do país no mercado mundial de vinhos, que possibilita às vinícolas francesas uma vantagem competitiva sobre países emergentes no mercado exportador.

Tabela 41 – Grau de Satisfação com o Desempenho Exportador nos últimos três anos

	N	Média	Desvio- Padrão
Lucro obtido sobre as exportações	130	3,24	,99
Volume total exportado	130	2,89	1,05
Evolução do volume exportador	130	2,85	1,21
Volume exportado em relação ao volume exportador pelos concorrentes	130	2,72	1,13

A fim de avaliar a consistência interna da escala de satisfação com o desempenho exportador, composta por quatro variáveis, foi calculado o coeficiente Alfa de *Cronbach* (0,770), o que indica um resultado satisfatório (HAIR *et. al.*, 2005), ou seja, as quatro

variáveis representam o mesmo construto “satisfação com desempenho exportador”. De maneira complementar, para verificar a inter-relação das variáveis dessa escala unidimensional de satisfação, realizou-se uma análise fatorial confirmatória. A medida de adequação da amostra foi de 0,706 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo (0,000). Como mostra a Tabela 42, obteve-se um fator que responde por 59,8% da variância: volume total exportado (0,883), evolução do volume exportado (0,801), lucro obtido sobre as exportações (0,708), volume exportado em relação aos concorrentes (0,686).

Tabela 42 – Rotação do fator “Satisfação”

	Componente
	1
Volume total exportado	0,883
Evolução do volume exportador	0,801
Lucro obtido sobre as exportações	0,708
Volume exportado em relação ao volume exportador pelos concorrentes	0,686

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

6.2.3 Recursos

Essa seção apresenta a avaliação da percepção de importância dos recursos para a internacionalização no nível da firma e do *cluster*. Nessa avaliação foi utilizada uma escala de importância de cinco pontos, sendo (1) para “sem importância” e (5) para “muito importante”. Os recursos no nível da empresa foram denominados recursos singulares, apresentados a seguir.

6.2.3.1 Recursos Singulares

A lista dos recursos singulares das vinícolas abrangeu 23 recursos. A Tabela 43 apresenta o ranking das médias de importância dos recursos avaliados pela importância destes para a internacionalização da empresa.

Tabela 43 – Grau de Importância dos Recursos Singulares na Internacionalização das Vinícolas Pesquisadas na França

Recursos Singulares	N	Média	Desvio-Padrão
Conhecimento técnico vitivinícola	124	4,26	0,76
Recursos humanos qualificados na área comercial	125	4,18	0,74
Gestão comercial	129	4,18	0,80
Conhecimento do mercado externo	127	4,08	0,81
Reputação da vinícola no mercado	128	4,05	0,92
Recursos humanos qualificados na área técnica	126	4,01	0,82
Gestão da produção e controle de qualidade	130	3,83	1,15
Disponibilidade de capital financeiro	130	3,62	1,16
Cultura organizacional	130	3,58	1,12
Instalações da vinícola	130	3,51	1,36
Rede de distribuição em lojas especializadas	130	3,45	1,29
Base de dados sobre os clientes	130	3,41	1,16
Equipamentos e máquinas	130	3,38	1,31
Acesso à matéria-prima	130	3,26	1,31
Acesso ao crédito	130	3,25	1,24
Rede de distribuição em restaurantes e hotéis	130	3,23	1,27
Sistema de informação da empresa	130	3,18	1,11
Relações de cooperação com diferentes atores	130	3,14	1,23
Desenvolvimento de novos produtos	130	3,05	1,18
Propriedade Intelectual	130	3,02	1,30
Contratos com fornecedores	130	2,82	1,31
Acordos e licenças	130	2,44	1,24
Rede de distribuição no varejo	130	2,12	1,23

A escala de mensuração do nível de importância dos recursos singulares para a internacionalização da empresa apresentou uma boa consistência interna, com um coeficiente alfa de 0,856. Os três recursos mais importantes no processo de internacionalização da empresa na percepção dos entrevistados foram: conhecimento técnico vitivinícola (4,22), recursos humanos qualificados na área comercial (4,18) e gestão comercial (4,18).

De acordo com as entrevistas realizadas, com especialistas no Brasil e na França, a qualidade do produto é um prerequisite básico para a empresa ingressar no mercado externo. Esse recurso seria um fator qualificador para atuação internacional. A partir de um produto de qualidade, a importância dada aos recursos relacionados à área comercial pode estar relacionada ao contexto atual da indústria vinícola mundial, que tem apresentado uma produção excedente nos últimos anos, conforme descrito no Capítulo 4.

Os recursos de menor grau de importância para a internacionalização, na percepção dos respondentes, foram: contrato com fornecedores (2,82), acordos e licenças (2,44) e rede

de distribuição no varejo (2,12). A baixa importância atribuída a este recurso pode ser explicada pela concentração de vinícolas independentes (80% da amostra) e de pequeno porte (79,2% da amostra). Para essas empresas, com produção de pequena escala, os principais canais de distribuição são lojas especializadas, restaurantes, cafés e hotéis. O mesmo ocorre em relação aos acordos, licenças e contratos com fornecedores. As pequenas vinícolas independentes francesas mantêm o controle desde a produção da matéria-prima até a comercialização. Contudo, essa concentração pode gerar dificuldades na gestão, sobretudo, no contexto internacional.

Tabela 44 – Rotação dos fatores “Recursos Singulares”

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
Equipamentos e máquinas	0,871						
Instalações da vinícola	0,841						
Acesso à matéria-prima	0,773						
Gestão da produção e controle de qualidade	0,552						
desenvolvimento de novos produtos	0,448	0,369		0,336			
Propriedade Intelectual		0,815					
Acesso ao crédito		0,746					
Acordos e licenças		0,685					0,320
Disponibilidade de capital financeiro		0,663					
Contratos com fornecedores		0,530		0,440			0,430
Conhecimento do mercado externo			0,789				
Gestão comercial			0,786				
Recursos humanos qualificados na área comercial			0,731			0,329	
Sistema de informação da empresa				0,748			
Base de dados sobre os clientes		0,352		0,666			
Rede de distribuição em restaurantes e hotéis					0,878		
Rede de distribuição em lojas especializadas					0,871		
Recursos humanos qualificados na área técnica	0,301		0,342			0,738	
Cultura organizacional				0,550		0,642	
Conhecimento técnico vitivinícola	0,415					0,422	-0,367
Relações de cooperação com diferentes atores							0,679
Rede de distribuição no varejo							0,668

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 17 iterations.

A estrutura das inter-relações entre as variáveis desta classificação foi avaliada por meio da técnica de análise fatorial de componentes principais. A medida de adequação da amostra foi de 0,757 e o teste de esfericidade de Bertlett foi significativo (0,000). A análise fatorial das variáveis identificou sete fatores que explicam 68,6% da variância. Na primeira rotação dos dados optou-se pela exclusão da variável “reputação da vinícola no mercado doméstico”, que apresentou carga fatorial com os fatores 3 (0,396) e 4 (0,374) e carga fatorial negativa com o fator 6 (-0,402). A Tabela 44 apresenta a rotação dos fatores “recursos singulares”.

O primeiro fator contemplou as variáveis: equipamentos e máquinas (0,871), instalações da vinícola (0,841), acesso à matéria-prima (0,773), gestão da produção e controle de qualidade (0,552) e desenvolvimento de novos produtos (0,448). Esse fator foi denominado de “produção”, pois todas as variáveis estão relacionadas diretamente ao processo produtivo das vinícolas.

O segundo fator agregou as variáveis propriedade intelectual (0,815), acesso ao crédito (0,746), acordos e licenças (0,685), disponibilidade de capital (0,663) e contrato com fornecedores (0,530), sendo denominado de fator “legal-financeiro”.

O terceiro fator relaciona-se à área “comercial”, pois abrange as variáveis conhecimento do mercado externo (0,789), gestão comercial (0,786) e recursos humanos qualificados na área comercial (0,731).

O quarto fator, que agrupou as variáveis sistema de informações da empresa (0,748) e bancos de dados sobre os clientes (0,666), foi denominado “sistema de informações”.

O quinto fator refere-se à “rede de distribuição especializada”, sendo composto pelas variáveis rede de distribuição em restaurantes e hotéis (0,878) e rede de distribuição em lojas especializadas (0,871). Cabe ressaltar, que nesse setor, a distribuição pode ocorrer por meio de três canais bem distintos: (i) lojas especializadas; (ii) bares, restaurantes e hotéis e; (iii) grande distribuição, como redes de supermercados. Os dois primeiros canais são utilizados, principalmente, por pequenas empresas sem volume de produção suficiente para atender a demanda da grande distribuição.

O sexto fator agregou três variáveis: recursos humanos qualificados na área técnica (0,738), cultura organizacional (0,642) e conhecimento técnico vitivinícola (0,422). Devido às características do setor vitivinícola, entende-se que essas variáveis estão relacionadas ao “*know-how*” da empresa, ou seja, o modo como esta produz o vinho. Esse “modo de fazer” é resultado dos conhecimentos técnicos, das pessoas que atuam nesse processo e da cultura organizacional.

Por fim, o sétimo fator é composto pelas variáveis: relações de cooperação com diferentes atores (0,679) e rede de distribuição no varejo (0,668). Este último foi denominado “relacional”, por considerar as diferentes relações da empresa.

6.2.3.2 Recursos do Cluster

A classificação de recursos de *clusters* vitivinícolas, proposta neste trabalho, é composta por 16 variáveis. A Tabela 45 apresenta o grau de importância desses recursos para o processo de internacionalização das vinícolas francesas, na percepção dos respondentes.

Tabela 45 – Grau de Importância dos Recursos do Cluster na Internacionalização das Vinícolas Pesquisadas na França

Recursos do Cluster	N	Média	Desvio-Padrão
Reputação da região	127	4,43	0,81
Reputação de um <i>terroir</i> específico	126	4,40	0,86
<i>Terroir</i>	128	4,36	0,84
Cultura da região	130	3,85	1,07
Infraestrutura ligada ao turismo	130	3,68	1,15
Acesso a recursos humanos qualificados	130	3,47	1,12
Acesso a informações econômicas relativas ao mercado externo	130	3,40	1,05
Infraestrutura logística	130	3,37	1,14
Acesso a informações jurídicas relativos ao mercado externo	130	3,30	1,19
Existência de instituições profissionais	130	3,18	1,10
Acesso ao crédito	130	3,12	1,17
Acesso à assistência técnica	130	3,12	1,14
Existência de instituições públicas e privadas	130	3,06	1,13
Relações de cooperação horizontais no território	130	2,88	1,17
Existência de instituições técnicas de pesquisa	130	2,88	1,17
Relações de cooperação verticais no território	130	2,77	1,05

Pode-se observar na Tabela 45, que os três recursos do *cluster* considerados mais importantes para a internacionalização das vinícolas foram: reputação da região (4,43), reputação de um *terroir* específico (4,40) e *terroir* (4,36). Esses recursos também foram considerados de grande importância no estudo de caso das vinícolas francesas, apresentado no capítulo 6.

A grande importância dos recursos “reputação da região” e “reputação de um *terroir* específico” é consistente com o modelo proposto por Zyglidopoulos, DeMartino e Reid (2006). Os autores argumentam que uma sólida reputação do *cluster* é um recurso importante

para o processo de internacionalização das firmas que o compõem, especialmente, aquelas que não dispõem de uma reputação própria consolidada, normalmente, empresas de pequeno porte, tipo predominante nesta amostra.

As características típicas do vinho de uma determinada região, ou mesmo ligadas a um *terroir* específico, conferem uma reputação às vinícolas da região que pode levar a uma vantagem no mercado internacional. Esses recursos podem ser considerados são sistêmicos, ou seja, estão acessíveis a todas as empresas localizadas no *cluster* (FENSTERSEIFER e WILK, 2005). Embora não representem uma vantagem nas relações *intracluster*, esses recursos podem desempenhar um papel importante na competição *interclusters*.

Os três recursos de menor importância indicados pelas vinícolas pesquisadas foram: relações de cooperação horizontais (2,88), existência de instituições técnicas e de pesquisa (2,88) e relações de cooperação verticais (2,77). Nos estudos de casos da França, uma vinícola mencionou o recurso “relações de cooperação horizontais”, como importante no seu processo de internacionalização, pois possibilita a redução dos custos de desenvolvimento de novos mercados. Salienta-se, que os estudos de casos foram realizados em um dos *clusters* da amostra. Mesmo de baixa importância na avaliação geral, a comparação entre o estudo qualitativo e quantitativo levanta evidências de que, para algum tipo de empresa, esse recurso é mais importante do que para outros.

No que tange ao recurso “instituições técnicas e de pesquisa”, a tradição do setor vitivinícola francês pode influenciar na percepção de importância do recurso, uma vez que os gestores das vinícolas são ligados aos processos tradicionais no cultivo da uva e na vinificação.

Por fim, as relações de cooperação verticais foram consideradas como recurso de menor importância. De acordo com as entrevistas realizadas, as relações com os fornecedores são de mercado, baseadas em preço e qualidade, principalmente nos insumos básicos de produção da uva e embalagem do produto, como garrafas, rolhas e rótulos.

A avaliação da consistência interna dos 16 recursos do *cluster* indicou um coeficiente Alfa de *Cronbach* satisfatório de 0,879. A análise fatorial das variáveis “recursos do *cluster*” resultou em quatro fatores, que correspondem a 63,2% da variância. A medida de adequação da amostra foi de 0,809 e o Teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo (0,000). A Tabela 46 apresenta a rotação dos fatores “Recursos do *cluster*”.

Tabela 46 – Rotação dos fatores “Recursos do Cluster”

	Componentes			
	1	2	3	4
Infraestrutura logística	0,766			
Existência de instituições públicas e privadas	0,690		0,421	
Acesso ao crédito	0,687			
Infraestrutura ligada ao turismo	0,648			0,323
Acesso a recursos humanos qualificados	0,570	0,449		
Acesso a informações econômicas relativas ao mercado externo		0,803		
Relações de cooperação horizontais no território		0,761		
Relações de cooperação verticais no território		0,725		
Acesso a informações jurídicas relativos ao mercado externo		0,699		0,312
Cultura da região		0,445	0,376	0,383
<i>Terroir</i>			0,681	
Existência de instituições profissionais	0,572		0,619	
Existência de instituições técnicas de pesquisa	0,483		0,588	
Acesso à assistência técnica		0,410	0,580	
Reputação de um <i>terroir</i> específico				0,855
Reputação da região				0,819

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

O primeiro fator, denominado “infraestrutura”, agregou cinco variáveis: infraestrutura logística (0,766), existência de instituições públicas e privadas (0,690), acesso ao crédito (0,687), infraestrutura ligada ao turismo (0,648) e acesso a recursos humanos qualificados (0,570).

O segundo fator agrupou variáveis referentes às relações de cooperação e ao acesso a informação: acesso a informações econômicas relativas ao mercado externo (0,803), relações de cooperação horizontais no território (0,761), relações de cooperação verticais no território (0,725), acesso a informações jurídicas relativos ao mercado externo (0,699) e cultura da região (0,445). Esta última variável, com carga fatorial mais baixa que as demais, também pode estar relacionada a outros dois fatores. Contudo, entende-se que as relações no ambiente do *cluster* são o principal mecanismo de desenvolvimento e transmissão da cultura da região. Esse fator foi denominado relações e informação.

O terceiro fator contemplou quatro variáveis: *terroir* (0,681), existência de instituições profissionais (0,619), existência de instituições técnicas de pesquisa (0,588) e acesso à

assistência técnica (0,580). O *terroir* é a principal variável deste fator, pois define a tipicidade do vinho produzido, norteia as pesquisas realizadas e a assistência disponível. Além disso, a regulação, o controle e a promoção do *terroir* na França ocorrem através das instituições profissionais, como os sindicatos e os conselhos interprofissionais de cada região. Assim, esse fator foi denominado “*terroir* e instituições”.

O quarto fator congrega duas variáveis relacionadas à reputação: reputação de um *terroir* específico (0,855) e reputação da região (0,819). Salienta-se, que em *clusters* vitivinícolas existem parcelas com características diferenciadas. Assim, a vinícola poderá se apoiar na reputação da região e, ainda, na reputação de uma área delimitada dentro do *cluster*. Este último, trata-se de um recurso do *cluster* de acesso restrito (FENSTERSEIFER e WILK, 2005), ou seja, apenas as vinícolas do *cluster* localizadas naquele *terroir* poderão acessá-lo.

6.3 TESTE DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

A presente seção apresenta os testes das hipóteses de pesquisa. Devido ao tamanho da população de vinícolas exportadoras brasileiras no *cluster* da Serra Gaúcha (N = 18) e as diferenças entre o estágio de internacionalização do setor brasileiro e francês, os testes de hipóteses consideraram apenas a amostra francesa (N = 130).

Foram utilizados dois tipos de testes estatísticos nesta análise: não-paramétricos e paramétricos. Para avaliar a influência do *cluster* na percepção de importância dos recursos do *cluster* para internacionalização (H1) e no desempenho exportador (H2) foi utilizado do teste não-paramétrico Kruskal-Wallis para *k* amostras independentes. A opção por este teste deve-se ao número de respondentes em cada *cluster* (N < 30).

No teste das hipóteses H3, H4, H5 e H6, foram utilizadas técnicas paramétricas de análise comparativa de média (Test t) e análise de variância (ANOVA). Assim, buscava-se avaliar se havia uma diferença significativa entre as médias dos grupos e a influência do grupo de desempenho exportador e por tempo de internacionalização sobre os recursos.

6.3.1 A Influência do *Cluster*

H1: Empresas localizadas em diferentes *clusters* perceberão a importância dos recursos do *cluster* para a internacionalização de maneira diferente.

Para testar a influência do *cluster* na percepção de importância dos recursos do *cluster* para a internacionalização (Tabela 43), também foi utilizado o teste não-paramétrico *Kruskal-Wallis*. Nesse teste foram considerados os fatores de recursos singulares identificados na análise fatorial (Tabela 44). Conforme observado na Tabela 47, identificou-se que existe uma diferença significativa (0,041) apenas no fator “*terroir* e instituições”, a um nível de significância de 0,05. O fator “*terroir* e instituições” abrange quatro variáveis: *terroir* (0,681), existência de instituições profissionais (0,619), existência de instituições técnicas de pesquisa (0,588) e acesso à assistência técnica (0,580). Nos demais fatores, o impacto não foi significativo: infraestrutura (0,178), relações e informação (0,190) e reputação (0,830).

Tabela 47 – Teste Kruskal-Wallis para Tipo de *cluster* e Fatores de Recursos do *Cluster*

	FATOR INFRAESTRUTUR A	FATOR RELAÇÕES E INFORMAÇÃO	FATOR <i>TERROIR</i> E INSTITUIÇÕES	FATOR REPUTAÇÃO
X ²	4,916	4,766	8,234	0,880
DF	3	3	3	3
Significânci a	0,178	0,190	0,041 **	0,830

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tipo de *Cluster*

* $\rho < 0,10$

** $\rho < 0,05$

*** $\rho < 0,001$

Assim, a H1 é parcialmente suportada no fator “*terroir* e instituições”. Desta forma, o *cluster* em que a empresa se localiza pode influenciar na percepção de importância do fator “*terroir* e instituições”. Uma explicação para isso é que as características do *terroir* e a promoção deste no exterior é diferente em cada região, de acordo com a estratégia de atuação do conselho interprofissional, que representa as vinícolas com *Appellation d’Origine Contrôllée* (AOC). As características do *terroir* também serão enfatizadas pelas vinícolas de acordo com a região vitivinícola em que se localizam. A tipicidade do vinho, ligada à região de origem, é uma diferencial importante na comercialização do produto e na agregação de valor.

Segundo Ditter (2005), o modelo francês é baseado no sistema de produção local, denominado *terroir*. O autor define o *terroir* como um território homogêneo com uma identidade muito forte, caracterizado por recursos naturais (solo e clima) e recursos culturais (históricos e sociais), geralmente, acompanhado de um certificado de origem, garantido no rótulo. Ditter (2005) afirma que esse modelo teve sucesso durante muitos anos, mas tem perdido espaço para o modelo do “novo mundo”, baseado em tecnologia e mais adaptado às

demandas do mercado. Entretanto, o que se observa no novo mundo do vinho é uma tendência de valorização do *terroir* para o fortalecimento, a competitividade das regiões produtoras e a formação de uma identidade regional. A utilização e promoção das denominações de origem e indicações geográficas tem sido crescente entre os novos países produtores. O que leva à conclusão de que, apesar de criticado, o modelo francês tem sido replicado com adaptações pelo novo mundo.

As evidências qualitativas também reforçam esse achado. As entrevistas com representantes de instituições profissionais também indicam as diferenças na gestão desse recurso. O *cluster* de Languedoc tem um histórico de forte atuação no mercado francês com produção em volume, devido ao predomínio das cooperativas vinícolas. Assim, os *terroirs* da região foram pouco valorizados, uma vez que a região produzia, principalmente, vinho comum e a granel. Já o *cluster* do Vallée du Rhône dispõe de *terroirs* específicos, muito valorizados, como Châteauneuf-du-Pape, Cotê Rôtie e Hermitage. Assim, tem buscado a valorização da região também no mercado internacional, posicionado-se como uma boa relação custo-benefício para o consumidor, ou seja, vinhos de qualidade com um preço razoável. O *cluster* da Provence, da mesma forma, tem buscado se posicionar na produção de vinho rosé. A valorização do *terroir* também está ligada às características da região, que remetem à qualidade de vida e ao bem-estar. Dessa forma, a estratégia de valorização do *terroir* tem sido fortalecer a relação entre Provence e vinho rosé.

Em suma, a localização em diferentes *clusters* influencia, de maneira significativa, a percepção de importância do fator “*terroir* e instituições” para a internacionalização das vinícolas. Este resultado suporta parcialmente a H1.

Em relação aos demais fatores não suportados, Bonaccorsi (1992) argumenta que a relação entre os recursos da firma e o comportamento e desempenho exportador não é direta, mas mediada pela estratégia no nível funcional e do negócio. A quantidade e a qualidade dos recursos necessários para a internacionalização dependem da estratégia adotada e implementada pela empresa. Nessa linha, embora as empresas, em diferentes *clusters*, tenham uma percepção homogênea, em relação à importância dos demais fatores de recursos do *cluster* para a internacionalização, isso não significa que essas empresas utilizem os recursos do *cluster* da mesma maneira, ou, ainda, que adotem a mesma estratégia.

H2: Empresas localizadas em diferentes *clusters* apresentarão um desempenho exportador diferente.

Na análise da influência do *cluster* na proporção das exportações (Tabela 38) foi utilizado o teste não-paramétrico *Kruskal-Wallis*. Conforme observado na Tabela 48, identificou-se que existe uma diferença significativa (0,049) no desempenho exportador das empresas localizadas nos diferentes *clusters* da amostra, a um nível de significância de 0,05.

Tabela 48 – Teste Kruskal-Wallis para Tipo de *cluster* e Proporção das Exportações

	Proporção das Exportações
X^2	7,867
DF	3
Significância	0,049**

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tipo de *Cluster*

* $\rho < 0,10$

** $\rho < 0,05$

*** $\rho < 0,001$

Assim, a hipótese H2 de que a localização em *clusters* diferentes influencia o desempenho exportador foi confirmada. Este resultado é consistente com o achado da pesquisa de Ferreira, Goldszmidt e Csillag (2010), que analisou a relação entre concentração regional de indústrias e desempenho superior. O resultado encontrado por esses autores indica que a localização das firmas e a forma como um município interage com uma indústria exercem influência considerável sobre a forma como irão se desempenhar.

Da mesma maneira, considerando o desempenho exportador das empresas com base nas proporções das exportações, o resultado da presente pesquisa permite afirmar que a localização terá uma influência positiva no desempenho exportador das empresas. Diferentemente das pesquisas anteriores, que avaliaram o impacto do pertencimento a *clusters* na internacionalização no desempenho exportador (BECCHETTI e ROSSI, 2000; MITTELSTAEDT, WARD e NOWLIN, 2006; BELSO-MARTINEZ, 2006; BECCHETTI, PANIZZA e OROPALLO, 2007), esse achado indica que, dependendo do cluster em que a vinícola se localiza, esse impacto poderá ser diferente. Uma das explicações possíveis para essa diferença são os recursos compartilhados no *cluster*, que poderão gerar uma vantagem competitiva para as empresas no processo de internacionalização.

6.3.2 Grupos de Desempenho Exportador e a Importância dos Recursos

Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) identificaram que os principais indicadores de desempenho exportador de mensuração econômica são: proporção de vendas para o mercado externo, em relação às vendas totais e crescimento das vendas no exterior. Contudo, constatou-se um forte impacto da crise econômica mundial nas exportações, durante o período

de realização da pesquisa, o que afetou, significativamente, o resultado da variável “crescimento nas vendas no exterior no último período”. Assim, optou-se pela exclusão da variável na análise do desempenho exportador. A definição dos grupos de desempenho utilizou como critério de classificação a variável “proporção das vendas para o mercado externo”. Foram formados três grupos com base na distribuição da amostra francesa:

- Grupo de baixo desempenho exportador (proporção das vendas no exterior até 15% do faturamento da empresa)
- Grupo de médio desempenho exportador (proporção das vendas no exterior entre 16 e 40% do faturamento)
- Grupo de alto desempenho exportador (proporção das vendas no exterior acima de 40% do faturamento)

A Tabela 49 apresenta a distribuição dos grupos por *cluster* pesquisado na França. O valor do qui-quadrado para os grupos de desempenho foi de 4,26 e o nível de significância igual a 0,119. O cluster Languedoc apresentou o mesmo número de empresa com baixo e alto desempenho exportador. Já o cluster da Provence teve uma concentração elevada no grupo de baixo desempenho, enquanto o Vallée du Rhône se concentrou nos grupos de baixo e médio desempenho exportador. As vinícolas localizadas em outros clusters situaram-se, principalmente, no grupo de médio desempenho.

Tabela 49 – Distribuição de Grupos de Desempenho Exportador para os *Clusters*

		Grupos de Desempenho Exportador		
		Baixo Desempenho	Médio Desempenho	Alto Desempenho
<i>Clusters</i>	Languedoc	17	16	17
	Provence	11	7	3
	Vallée du Rhône	13	13	7
	Outro	4	16	6
	Total	45	52	33

Para avaliar a existência de uma associação entre os grupos de desempenho e o tipo de *cluster*, foi utilizado o teste de coeficiente de contingência (Tabela 50). O valor C foi de 0,288, com uma significância de 0,068. Desse modo, pode-se dizer que existe uma associação entre as duas variáveis, considerando o nível de significância de 0,10.

Tabela 50 – Coeficiente C dos Grupos de Desempenho Exportador por Tipo de Cluster

	Valor	Significância aproximada
Coeficiente de Contingência	0,288	0,068*
	130	

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Após a definição dos grupos de desempenho exportador, apresenta-se o teste e a discussão das hipóteses H3 e H4.

H3: Empresas com desempenho exportador inferior perceberão os recursos do cluster como mais importantes do que os recursos singulares para a internacionalização.

H4: Empresas com desempenho exportador superior perceberão os recursos singulares como mais importantes do que os recursos do cluster para a internacionalização.

A análise comparativa das médias dos recursos singulares e do cluster (Tabela 51) indica que as empresas de baixo desempenho percebem os recursos do cluster (3,44) mais importantes para apoiar o processo de internacionalização do que os recursos singulares (3,42). O mesmo ocorre nas empresas do grupo de médio desempenho, que avaliam a importância dos recursos do cluster em 3,54 e dos recursos singulares em 3,46. As empresas de alto desempenho, por sua vez, consideram os recursos singulares (3,46) como mais importantes para a sua internacionalização do que os recursos do cluster (3,32). A análise da diferença das médias de cada grupo de desempenho exportador pelo teste t pareado (Apêndice J) indicou que as diferenças entre as médias dos recursos singulares e do cluster não foram significativas: baixo desempenho ($p = 0,103$), médio desempenho ($p = 0,140$) e alto desempenho ($p = 0,903$).

Tabela 51 – Média dos Recursos por Grupo de Desempenho

Grupos de Desempenho Exportador		Média dos Recursos Singulares	Média dos Recursos do Cluster
Baixo Desempenho	Média	3,42	3,44
	N	45	45
	Desvio-padrão	0,57	0,69
Médio Desempenho	Média	3,41	3,54
	N	52	52
	Desvio-padrão	,54	,56
Alto Desempenho	Média	3,46	3,32
	N	33	33
	Desvio-padrão	0,70	0,79
Total	Média	3,42	3,45
	N	130	130
	Desvio-padrão	0,59	0,67

A amostra total de vinícolas francesas indicou perceber os recursos do *cluster* (3,45) como mais importantes para a internacionalização do que os recursos singulares (3,42). Entretanto, o resultado do teste t pareado das variáveis “média dos recursos singulares” e “média dos recursos do *cluster*” indica que essa diferença não é significativa ($p = 0,702$).

Para uma avaliação mais detalhada dessas diferenças na importância atribuída aos recursos do *cluster*, realizou-se a análise de variância (ANOVA) com os grupos de desempenho (baixo, médio e alto) e os fatores de recursos do *cluster*. Os resultados deste teste também indicam que não há diferença significativa entre os grupos na importância percebida dos fatores: infraestrutura (0,062), relações e informações (0,547), *terroir* e instituições (0,878) e reputação (0,283), com um nível de significância de 0,05.

Tabela 52 – ANOVA: Grupos de Desempenho Exportador e Recursos do Cluster

FATORES DE RECURSOS		Valor F	Significância
RECLUSTER_INFRAESTRUTURA	Entre os grupos	2,849	0,062*
	Nos grupos		
	Total		
RECLUSTER_RELACIONES_INFORMACAO	Entre os grupos	,606	0,547
	Nos grupos		
	Total		
RECLUSTER_TERROIR_INSTITUICOES	Entre os grupos	,130	0,878
	Nos grupos		
	Total		
RECLUSTER_REPUTACAO	Entre os grupos	1,274	0,283
	Nos grupos		
	Total		

* $\rho < 0,10$

** $\rho < 0,05$

*** $\rho < 0,001$

Considerando um nível de significância de 0,10, o fator “infraestrutura” apresenta uma diferença significativa (0,062) entre os grupos de desempenho exportador. Esse fator agregou cinco recursos: infraestrutura logística, existência de instituições públicas e privadas, acesso ao crédito, infraestrutura ligada ao turismo e acesso a recursos humanos qualificados. Com base nesse resultado, a H3, de que as empresas com desempenho exportador inferior consideram os recursos do *cluster* mais importantes do que os recursos singulares, é rejeitada.

A Tabela 51 também indica que a média dos recursos singulares (3,45) seja superior à média dos recursos do *cluster* (3,32) no grupo de alto desempenho exportador, contudo, o resultado do Teste t pareado indica que essa diferença não é significativa (0,103). Para aprofundar essa análise, foram testadas as diferenças dos fatores dos recursos singulares,

utilizando-se a análise de variância nos grupos de desempenho exportador. Os resultados, apresentados na Tabela 53, apontam que existe uma diferença significativa no fator comercial (0,030). O teste Tukey indicou que essa diferença foi significativa entre os grupos de baixo e alto desempenho (0,033). As empresas de desempenho exportador superior percebem os recursos singulares ligados ao fator comercial (conhecimento do mercado externo, gestão comercial e recursos humanos qualificados na área comercial) como de maior importância do que as empresas de baixo desempenho.

Tabela 53 – ANOVA: Grupos de Desempenho Exportador e Recursos Singulares

		Valor F	Significância
FATOR PRODUÇÃO	Entre os grupos	0,957	0,387
	Nos grupos		
	Total		
FATOR LEGAL E FINANCEIRO	Entre os grupos	0,068	0,935
	Nos grupos		
	Total		
FATOR COMERCIAL	Entre os grupos	3,623	0,030**
	Nos grupos		
	Total		
FATOR SISTEMA DE INFORMAÇÕES	Entre os grupos	1,053	0,352
	Nos grupos		
	Total		
FATOR REDE DE DISTRIBUIÇÃO ESPECIALIZADA	Entre os grupos	0,321	0,726
	Nos grupos		
	Total		
FATOR <i>KNOW HOW</i>	Entre os grupos	0,805	0,450
	Nos grupos		
	Total		
FATOR RELACIONAL	Entre os grupos	0,521	0,595
	Nos grupos		
	Total		

* $\rho < 0,10$

** $\rho < 0,05$

*** $\rho < 0,001$

Assim, a H4 é, parcialmente, suportada no fator “comercial”. As evidências indicam que empresas com desempenho exportador superior consideram o fator “comercial” como de maior importância para a internacionalização do que as empresas de baixo desempenho exportador. Este resultado é consistente com o achado de Belso-Martinez (2006), de que a vantagem em marketing das empresas em *cluster* está, positivamente, correlacionada ao desempenho exportador.

6.3.3 Tempo de Internacionalização e a Importância dos Recursos

O tempo de internacionalização da vinícola também poderá influenciar a percepção das vinícolas em relação à importância dos recursos singulares e do cluster no processo de internacionalização. Isso ocorre devido à experiência, aos conhecimentos e aos recursos acumulados no decorrer do tempo. A fim de avaliar a influência do tempo de internacionalização na percepção de importância dos recursos para o processo de internacionalização, a amostra francesa foi dividida em três grupos de acordo com o tempo de atuação no mercado internacional.

- Grupo de menor tempo de internacionalização (de 1 a 7 anos de atuação internacional);
- Grupo de tempo de internacionalização intermediário (de 8 a 18 anos de atuação internacional) e;
- Grupo de maior tempo de internacionalização (acima de 18 anos de atuação internacional).

A Tabela 54 apresenta a distribuição dos três grupos nos *clusters* franceses pesquisados. Os dados indicam que o cluster vitícolas com empresas com menor tempo de atuação internacional é o Languedoc, enquanto o cluster Vallée du Rhône concentra um maior número de empresas com maior tempo de atuação internacional.

Tabela 54 – Distribuição dos Grupos de Tempo de Internacionalização para os *Clusters*
Grupos de Tempo de Internacionalização

		Tempo		
		Menor tempo de atuação internacional	intermediário de atuação internacional	Maior tempo de atuação internacional
<i>Clusters</i>	Languedoc	22	19	9
	Provence	6	8	7
	Vallée du Rhône	9	8	15
	Outro	6	7	12
Total		43	42	43

A fim de identificar a interdependência entre as duas variáveis categóricas (grupo de tempo de internacionalização e *clusters*), avaliou-se o coeficiente de contingência entre estas variáveis. O valor encontrado foi de 0,281, com uma significância de 0,09. O resultado indica que, considerando um nível de significância de 0,10, existe uma relação entre as duas variáveis analisadas.

Tabela 55 – Coeficiente C dos Grupos de Tempo de Internacionalização por Tipo de *Cluster*

	Valor	Significância aproximada
Coeficiente de Contingência	0,281	0,09*
	130	

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

A partir das definições dos grupos de tempo de internacionalização, as hipóteses H5 e H6 serão testadas a seguir.

H5: Empresas com menor tempo de atuação internacional perceberão os recursos do *cluster* como mais importantes do que os recursos singulares para a internacionalização da empresa.

H6: Empresas com maior tempo de atuação internacional perceberão os recursos singulares como mais importantes do que os recursos do *cluster* para a internacionalização.

A Tabela 56 mostra que, para o grupo de vinícolas com menor experiência temporal, os recursos singulares (3,47) apresentam uma média de grau de importância no processo de internacionalização superior aos recursos do *cluster* (3,35). O grupo intermediário indica a média de importância dos recursos singulares e do *cluster* muito próxima, sendo 3,37 e 3,39, respectivamente. Já o grupo de alta experiência temporal atribui maior grau de importância aos recursos do *cluster* (3,59) do que aos recursos singulares (3,43). O teste t das médias dos dois grupos de menor e maior tempo de internacionalização indicou uma diferença significativa ($p = 0,05$) entre os recursos singulares e do *cluster*.

Tabela 56 - Média dos Recursos por Grupo de Tempo de Internacionalização

Grupo de Tempo de Internacionalização	Recursos	N	Média	Desvio Padrão
Menor tempo de Internacionalização (1 a 7 anos)	Recursos Singulares	43	3,47	0,60
	Recursos do <i>Cluster</i>	43	3,35	0,69
	N	43		
Tempo de Internacionalização Intermediária (8 a 18 anos)	Recursos Singulares	42	3,37	0,65
	Recursos do <i>Cluster</i>	42	3,39	0,77
	N	42		
Maior tempo de Internacionalização (acima de 19 anos)	Recursos Singulares	43	3,43	0,54
	Recursos do <i>Cluster</i>	43	3,59	0,55
	N	43		

O resultado indica que, no momento inicial do processo de internacionalização, as empresas pertencentes à *clusters* vitivinícolas, atribuem maior importância aos recursos singulares no apoio à internacionalização. Contudo, com o aumento da experiência no mercado internacional, as empresas mudam a percepção de importância dos recursos do *cluster* e, aquelas com maior tempo no mercado internacional, percebem os recursos do *cluster* como mais importantes do que os seus recursos singulares. Uma explicação para esse resultado é a de que as empresas aprendem no processo e mudam a percepção em relação aos recursos do *cluster*, que se tornam mais valorizados na estratégia de internacionalização da empresa. Os recursos percebidos como de menor importância no início do processo tornam-se mais importantes com o acúmulo de conhecimento do mercado internacional. Esse resultado também evidencia a dinâmica da estratégia de internacionalização, uma vez que, com o tempo e a experiência acumulada, a empresa passa a perceber de maneira diferente os recursos próprios e acessíveis no âmbito da aglomeração geográfica. Assim, as hipóteses H5 e H6 foram rejeitadas.

O Quadro 19 apresenta uma síntese das hipóteses e resultados desta pesquisa com base na amostra francesa.

Hipóteses	Resultado
H1: Empresas localizadas em diferentes <i>clusters</i> perceberão a importância dos recursos do <i>cluster</i> para a internacionalização de maneira diferente.	Parcialmente suportada, no fator “ <i>terroir</i> e instituições”.
H2: Empresas localizadas em diferentes <i>clusters</i> apresentarão um desempenho exportador diferente.	Suportada
H3: Empresas com desempenho exportador inferior perceberão os recursos do <i>cluster</i> como mais importantes do que os recursos singulares para a internacionalização.	Rejeitada
H4: Empresas com desempenho exportador superior perceberão os recursos singulares como mais importantes do que os recursos do <i>cluster</i> para a internacionalização.	Parcialmente suportada no fator “comercial”.
H5: Empresas com menor tempo de atuação internacional perceberão os recursos do <i>cluster</i> como mais importantes do que os recursos singulares para a internacionalização.	Rejeitada
H6: Empresas com maior tempo de atuação internacional perceberão os recursos singulares como mais importantes do que os recursos do <i>cluster</i> para a internacionalização.	Rejeitada

Quadro 19 – Resumo dos Resultados dos Testes das Hipóteses

7 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal analisar o impacto dos recursos existentes nos *clusters* vitivinícolas na internacionalização das empresas. O argumento teórico, em que se baseia a presente tese, é a de que a inserção em *clusters* possibilita o acesso a recursos que influenciam o processo de internacionalização das firmas. Esses recursos podem ser singulares, ou seja, de propriedade exclusiva da empresa e dependentes da sua trajetória histórica, conforme preconizado pela RBV (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993), ou ainda, no contexto do *cluster*, decorrentes das relações interorganizacionais (DYER e SINGH, 1998) e da dinâmica “coopetitiva” que se estabelece, possibilitando o desenvolvimento de recursos compartilhados pelas empresas na mesma aglomeração geográfica (MOLINA-MORALES, 2001, WILK e FENSTERSEIFER, 2003). A fim de analisar a influência desses recursos no processo de internacionalização das empresas pertencentes a *clusters*, foram consideradas as seguintes dimensões: motivação, modo de ingresso, tempo de internacionalização, mercados de atuação e desempenho exportador.

Com base nos objetivos gerais e específicos desta pesquisa, foram desenvolvidos dois estudos no setor vitivinícola, realizados no Brasil e na França. O primeiro, de natureza qualitativa, possibilitou uma ampla contextualização do setor vitivinícola mundial e nos países investigados. Também se conduziu um estudo de múltiplos casos em seis vinícolas com atuação internacional, sendo três francesas, localizadas no *cluster* da Provence e três brasileiras, situadas no *cluster* da Serra Gaúcha. O estudo quantitativo na França abrangeu 130 vinícolas localizadas em *clusters* diferentes, sendo 50 em Languedoc, 21 na Provence, 33 no Vallée du Rhône e 26 de outros *clusters* franceses. No Brasil, a amostra foi formada por 18 vinícolas, que correspondem à população de vinícolas com atuação internacional pertencentes ao *cluster* da Serra Gaúcha em junho de 2010.

Considera-se que os objetivos desta pesquisa foram plenamente atendidos. Ao longo do Capítulo 5, foram apresentados os resultados do estudo qualitativo, que tratou da descrição e da análise comparativa do processo de internacionalização de vinícolas pertencentes a *clusters* vitivinícolas no Brasil e na França, bem como a identificação dos recursos do *cluster* mais importantes na internacionalização. Os resultados do estudo quantitativo (Capítulo 6) descreveram o processo de internacionalização das vinícolas brasileiras e francesas. O Capítulo também apresentou o grau de importância atribuído aos recursos para a internacionalização na percepção dos gestores, bem como a análise e avaliação destes por

meio de análise fatorial de componentes principais. Por fim, procedeu-se ao teste das hipóteses de pesquisa do trabalho elaboradas no Capítulo 2. Os principais achados desta pesquisa serão sintetizados na próxima seção.

7.1 PRINCIPAIS RESULTADOS

Os resultados do estudo qualitativo confirmaram a proposição teórica de Bonaccorsi (1992), sendo também coerentes com os resultados de Araujo (2009). Esse achado indica que a internacionalização das empresas pertencentes a *clusters* é um processo de interação social, influenciado pelos demais atores do *cluster*, por meio da troca de informações e imitação de comportamentos bem-sucedidos. O resultado também confirmou que, redes interorganizacionais existentes no *cluster*, podem prover um conjunto de recursos gerados na dinâmica da relação entre os parceiros, influenciando a internacionalização das empresas. Assim, a decisão de internacionalizar-se será direta ou indiretamente influenciada pelos demais membros da rede em que a empresa se insere ou, ainda, pelas instituições presentes no *cluster* (MEYER e SKAK, 2002; CHETTY e WILSON, 2003; SEPPO, 2007; MAIS e AMAL, 2010).

Desse modo, as evidências confirmaram que os recursos compartilhados e desenvolvidos no âmbito do *cluster* podem influenciar a internacionalização das vinícolas. Nos casos brasileiros destacou-se o recurso “relações de cooperação horizontais”, enquanto nos casos franceses predominou a influência da “reputação da região”.

Na elaboração de uma estratégia de internacionalização coletiva para as empresas do *cluster*, identificou-se a importância da governança do *cluster* no desenvolvimento e implementação desta estratégia. Embora o *cluster* da Serra Gaúcha congregue as principais instituições públicas, privadas e de ensino e pesquisa atuantes no setor vitivinícola brasileiro, não se verificou uma instituição que desempenhe a coordenação e a governança dos demais atores do *cluster*. No *cluster* da Provence, esse papel é exercido pelo Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence (CIVP), que representa 94% das vinícolas da região.

Em relação ao processo de internacionalização, também foi evidenciado, pelos entrevistados de ambos os países investigados, que o importador desempenha um papel-chave no ingresso das vinícolas em um novo mercado, pois se trata do elo destas com o país visado. O importador é o responsável pela promoção do produto e pela distribuição no mercado alvo.

Quanto ao modo de ingresso, os resultados indicam que as vinícolas não evoluem para modos de ingresso de maior comprometimento, contrariando o modelo de estágios da teoria

de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Esse modelo pode ser considerado muito determinístico e não ser aderente ao setor vitivinícola. Assim, observou-se, que as vinícolas que adquiriram experiência internacional, ampliaram o escopo geográfico de atuação, mas tendiam a permanecer apenas na exportação via agente. Entre os seis casos analisados, apenas uma vinícola brasileira indicou ter desenvolvido outros modos de ingresso como parte da estratégia de expansão internacional. Essa decisão poderá estar mais relacionada às características do empreendedor do que ao aumento de experiência internacional da empresa, ou, ainda, às vantagens de localização, mencionadas no Paradigma Eclético (DUNNING, 1988).

Na seleção dos mercados internacionais, a análise comparativa entre os casos no Brasil e na França indicou divergências nesse processo. Os casos franceses tendem a iniciar o processo por mercados com menor distância psíquica (JOHANSON e VAHLNE, 1977), como Bélgica e Suíça. Por outro lado, as vinícolas investigadas não evoluíram para modos de ingresso de maior comprometimento, como *joint-ventures* ou IDE. Nos casos brasileiros, essa teoria apresentou-se limitada também na explicação das escolhas dos mercados. Verificou-se que, devido à elevada concorrência com países da América do Sul (Chile, Argentina e Uruguai), as vinícolas brasileiras tendem a iniciar a internacionalização por países da Europa ou América do Norte.

Essas evidências indicam que as teorias de internacionalização, dominantes nas duas abordagens desenvolvidas nesta tese, não explicam de maneira satisfatória o processo de internacionalização das empresas do setor vitivinícola, no qual a reputação do país e as características ligadas ao *terroir* exercem uma forte influência na competitividade das vinícolas. Desse modo, os resultados evidenciam a necessidade do desenvolvimento de uma teoria de internacionalização adequada às características dos setores agroindustriais.

O estudo quantitativo indicou que o setor vitivinícola brasileiro encontra-se num estágio inicial de internacionalização. Os resultados apontam que 10 vinícolas das 18 participantes da pesquisa atuam no mercado internacional, há até seis anos, e comercializam seus vinhos para até três países. As motivações consideradas mais importantes para o ingresso no mercado internacional foram: crescimento das vendas e programas e políticas de incentivo à internacionalização. O principal modo de ingresso adotado são as exportações. O percentual das vendas para o mercado externo, em relação ao total das exportações, também pode ser considerado baixo, com uma média de 6%. Na avaliação da satisfação das vinícolas com as exportações nos últimos três anos, o item de maior satisfação é a evolução do volume

exportado, ou seja, apesar de considerado baixo, as vinícolas percebem uma evolução satisfatória do seu processo de internacionalização.

Em relação ao processo de internacionalização das vinícolas francesas, a motivação de maior importância foi o aumento das vendas, ou seja, trata-se de uma estratégia de crescimento através da diversificação para mercados internacionais. Ao contrário do verificado no Brasil, a motivação de menor importância foram os programas e políticas de incentivo à internacionalização. Segundo Dana e Winstone (2008), na fase inicial de internacionalização do setor vitivinícola, as ações governamentais, por meio de políticas e programas de incentivo à internacionalização, são mais importantes, justificando a importância superior dada a essa motivação no Brasil em relação à França. A análise fatorial das variáveis relacionadas à motivação para ingressar no mercado externo resultou em três fatores: motivação reativa, proativa e incentivo externo. Assim, os resultados do estudo revelam que, no Brasil, a motivação das vinícolas está mais relacionada ao fator “incentivo externo”, enquanto, na França, essa motivação está mais ligada ao fator motivação “proativa”, visando ao crescimento das vendas e da lucratividade.

O modo de ingresso mais adotado pelas vinícolas da amostra francesa é a exportação, o que foi também apontado no estudo qualitativo. O tempo médio de internacionalização dessas vinícolas é de 14,8 anos, com uma mediana de 11,5 anos, contrastando com a mediana brasileira de 6 anos de internacionalização. A média do número de países em que as vinícolas francesas pesquisadas atuam é de 7,8 países, enquanto a mediana dessa variável é de 6 países, o que corresponde ao dobro da mediana do número de países de atuação das pesquisadas no Brasil (3 países). Assim, como as vinícolas brasileiras, a principal zona geográfica de atuação das vinícolas francesas é a Europa Ocidental, seguida da América do Norte. Também se destacou na amostra francesa, a zona geográfica da Ásia e Oceania, na qual 71 das 130 vinícolas declararam atuar.

Em relação à satisfação com o desempenho exportador, entre os quatro itens avaliados, as vinícolas francesas estão mais satisfeitas com o lucro obtido nas exportações. Sendo a França um país tradicional na produção de vinhos, o produto francês tem um maior valor agregado no mercado internacional, possibilitando margens superiores. Esse resultado também levanta evidências em relação à importância dos recursos do país de origem na obtenção de vantagem competitiva no contexto global, apontada no modelo elaborado por Fahy (2002). Embora a reputação não seja mencionada por Fahy (2002) como um dos recursos do país, esse resultado traz evidências de que a reputação do país pode apoiar a internacionalização das empresas desse setor.

Os recursos singulares percebidos como mais importantes no processo de internacionalização das vinícolas brasileiras foram: conhecimento técnico vitivinícola, disponibilidade de capital financeiro e equipamentos e máquinas. Já para as vinícolas francesas, esses recursos foram: conhecimento técnico vitivinícola, recursos humanos qualificados na área comercial e gestão comercial. Em relação aos recursos do *cluster*, os mais importantes para a internacionalização das vinícolas brasileiras são: *terroir*, reputação de um *terroir* específico e infraestrutura ligada ao turismo. As vinícolas francesas, por sua vez, consideram como os três mais importantes: reputação da região, reputação de um *terroir* específico e *terroir*.

Na comparação entre os três recursos do *cluster*, considerados mais importantes na internacionalização das vinícolas, dois recursos diferem no *ranking* dos dois países. Os respondentes franceses destacaram, em primeiro lugar, a reputação da região, enquanto os brasileiros evidenciaram a infraestrutura ligada ao turismo. Nessa avaliação cabe mencionar que a França já possuiu uma grande reputação no mundo do vinho, ocorrendo uma maior competição *interclusters* no mercado internacional. Por tanto, a reputação da região pode ser considerada uma vantagem competitiva no processo de internacionalização. O Brasil, por sua vez, não tem uma reputação de produtor no mundo do vinho e a concentração da produção está no *cluster* da Serra Gaúcha, ocorrendo uma baixa competição *interclusters* vitivinícolas. Assim, as vinícolas brasileiras pertencentes ao *cluster* da Serra Gaúcha estão num processo de construção da identidade regional, por meio da solicitação da denominação de origem e desenvolvimento do enoturismo.

Na amostra francesa utilizou-se a técnica de análise fatorial para identificar os fatores relacionados aos recursos singulares e do *cluster* listados na pesquisa. No nível da firma, a classificação abrangeu 23 recursos, agrupados pela análise fatorial de componentes principais em sete fatores (Produção, Legal-Financeiro, Comercial, Sistemas de Informações, Rede de Distribuição Especializada, *Know-how* e Relacional). No nível do *cluster*, foram considerados 16 recursos, que compuseram quatro fatores (Infraestrutura, Relações-Informações, *Terroir*-Instituições e Reputação). Com base nesses fatores de recursos singulares e do *cluster*, procederam-se aos testes de hipóteses na base de dados coletados na França.

A primeira hipótese (H1) de que “Empresas localizadas em diferentes *clusters* apresentaram um desempenho exportador diferente” foi aceita. Este achado estende os resultados de pesquisas anteriores (BECCHETI e ROSSI, 2000; BELSO-MARTINEZ, 2006; BECCHETTI, PANIZZA e OROPALLO, 2007) sobre a relação entre o pertencimento a *cluster* e o desempenho exportador, pois aponta que o *cluster* em que a empresa se localiza

impacta no desempenho exportador. Em relação à percepção de importância dos recursos do *cluster* para a internacionalização das vinícolas, a segunda hipótese (H2) foi parcialmente confirmada, no fator “*terroir* e instituições”. Esse resultado indica que as vinícolas francesas pertencentes a *cluster* distintos, também percebem de maneira distinta os recursos do *cluster* relacionados ao *terroir* e às instituições.

A terceira hipótese (H3), de que as empresas com desempenho exportador inferior perceberão os recursos do *cluster* como mais importantes do que os recursos singulares para a internacionalização da empresa, foi rejeitada. Embora a análise comparativa das médias indique que a média dos recursos singulares é superior à média dos recursos do *cluster*, essa diferença não foi considerada significativa. Da mesma forma, a diferença não foi significativa no teste dos fatores de recursos do *cluster* entre os grupos de desempenho exportador.

A quarta hipótese (H4), de que as empresas com desempenho exportador superior percebem os recursos singulares como mais importantes do que os recursos do *cluster* para a internacionalização, foi parcialmente confirmada no fator “comercial”. Assim, para as vinícolas de desempenho exportador superior esse fator é considerado mais importante do que para aquelas de desempenho inferior. Esse resultado indica a importância dos recursos comerciais, tais como conhecimento do mercado externo, gestão comercial e recursos humanos na área comercial, na internacionalização. Assim, recomenda-se às empresas do setor vitivinícola, que buscam ingressar no mercado internacional, o desenvolvimento de recursos na área comercial.

As hipóteses H5 e H6, sobre o tempo de internacionalização e a importância dos recursos, foram rejeitadas. Os resultados apontam que as empresas com maior tempo de atuação internacional, percebem os recursos do *cluster* como mais importantes do que os recursos singulares, enquanto as empresas com menor tempo de atuação internacional, percebem os recursos singulares como mais importantes no processo de internacionalização do que os recursos do *cluster*. Com a aquisição de experiência no mercado externo, as empresas passam a atribuir maior importância aos recursos compartilhados na obtenção de vantagem competitiva, quando utilizados de maneira estratégica em sinergia com seus recursos singulares.

7.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Esta tese desenvolveu-se com base em três áreas de pesquisa: estratégia de empresas, apoiada, especificamente, na Visão Baseada em Recursos e na Visão Relacional;

aglomerações geográficas; e internacionalização de empresas. Assim, as contribuições teóricas são de duas naturezas: específica para cada área de pesquisa e integrativa das áreas.

O primeiro tipo de contribuição refere-se a cada tema abordado nessa tese. Assim, no campo da estratégia, a tese propõe a utilização da Visão Relacional como complementar à VBR na análise dos fenômenos estratégicos e competitivos em *clusters* de empresas. Desse modo, argumenta-se, que as empresas pertencentes a *clusters*, possuem seus recursos singulares, mas também podem acessar os recursos construídos e compartilhados nas relações *intracluster*, denominados de recursos do *cluster*. Esses recursos não são de propriedade exclusiva de nenhuma empresa em particular, contudo, poderão ser utilizados de maneira heterogênea, de acordo com a capacidade absorptiva e a estratégia de internacionalização adotada.

No campo das teorias de internacionalização, os resultados da tese evidenciaram as limitações do modelo de estágios da teoria de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977), uma vez que as vinícolas pesquisadas permanecem, predominantemente, no modo de ingresso de menor envolvimento na exportação, mesmo após a aquisição de experiência e conhecimento sobre o mercado internacional. Uma possível explicação para a permanência no primeiro estágio de internacionalização são as vantagens de localização, mencionadas pelo paradigma eclético (DUNNING, 1998).

A perspectiva teórica de internacionalização em redes parece mais aderente à análise deste fenômeno no âmbito das aglomerações geográficas. Os resultados confirmam a proposição teórica de Bonaccorsi (1992), de que a internacionalização de empresas em *cluster* é um processo coletivo, no qual a relação dos atores poderá atuar na redução do risco percebido associado ao processo. Na perspectiva dos recursos necessários à internacionalização das empresas, as evidências indicam que as redes desenvolvidas no *cluster*, a partir da dinâmica da relação entre os parceiros, poderiam prover um conjunto de recursos que influenciam a internacionalização. Essa contribuição teórica é consistente com trabalhos anteriores, que apontam que a internacionalização será direta ou indiretamente influenciada pelos demais membros da rede em que a empresa se insere (MEYER e SKAK, 2002; CHETTY e WILSON, 2003; SEPPO, 2007).

No contexto das pesquisas sobre as aglomerações geográficas, os resultados da tese apontam que o acesso aos recursos disponíveis no *cluster*, impactam no processo de internacionalização das empresas pertencentes às aglomerações e no desempenho exportador destas. Entretanto, também foi identificada uma diferença de desempenho entre vinícolas localizadas em diferentes *clusters*. Esse achado sugere que a localização poderá ter um efeito

significativo no desempenho exportador das empresas, ou seja, não se trata apenas de pertencer a uma aglomeração geográfica de empresas, mas à qual aglomeração pertencer. Essa contribuição teórica traz uma implicação gerencial importante na definição da localização dos empreendimentos em *cluster*, sobretudo, para empreendimentos voltados para o mercado internacional.

Um segundo tipo de contribuição teórica da tese refere-se à integração dessas três áreas de pesquisa, o que evidencia o caráter inovador desta pesquisa. Foram encontradas pesquisas anteriores abordando a relação entre *clusters* e internacionalização (BECCHETTI e ROSSI, 2000; ZHAO e ZOU, 2002; MACCARINI, SCABINI e ZUCHELLA, 2003; MITTELSTAEDT, WARD e NOWLIN, 2006; BELSO-MARTINEZ, 2006; BECCHETTI, PANIZZA e OROPALLO, 2007; FERNHABER, GILBERT e MCDUGALL, 2008) e trabalhos aplicação da VBR e competências a *clusters* (MOLINA-MORALES, 2001; WILK e FENSTERSEIFER, 2003; CLAVET, 2005; MENDEZ e MERCIER, 2006; WILK, 2006), contudo, não foram identificadas pesquisas prévias que abordem a influência dos *clusters* na internacionalização das empresas, com base na perspectiva dos recursos internos e coletivos.

Como contribuição metodológica, a pesquisa apresentou a elaboração de duas classificações de recursos adaptadas ao setor vitivinícola: uma no nível da empresa e outra no do *cluster*. As classificações foram validadas por meio de entrevistas pessoais com especialistas no setor e em estratégia empresarial. Para a avaliação da influência dos recursos na internacionalização das vinícolas, optou-se pela mensuração de cada um dos recursos listados, por meio de uma escala de 5 pontos, variando de 1 para “sem importância” até 5 para “muito importante”. Embora não tenha mensurado o nível de utilização dos recursos pela vinícola, foi possível avaliar o nível de importância dos recursos singulares e do *cluster* no processo de internacionalização.

Os resultados dos estudos qualitativo e quantitativo, no que tange à importância da reputação do país para a internacionalização das empresas, foram consistentes com pesquisas anteriores (PORTER, 1990; FAHY, 2002; MEYER e SKAK, 2002). As evidências apontam que a reputação do país pode possibilitar uma vantagem competitiva no processo de internacionalização, sendo esse efeito de maior relevância em setores como o vitivinícola (DANA e WINSTONE, 2008). Assim, uma implicação desse resultado na atuação dos gestores públicos e privados no âmbito do país é o desenvolvimento deste recurso por meio da identificação de dimensões, a serem valorizadas de maneira coerente com a imagem geral do país no mercado internacional.

Uma implicação dos resultados desta tese para gestores públicos, no âmbito das aglomerações geográficas, refere-se à importância da governança do *cluster* no desenvolvimento e na implementação de uma estratégia de internacionalização coletiva. Cabe ressaltar, que a governança não está relacionada ao número de agentes públicos e privados localizados no *cluster*, mas ao papel que estes desempenham na coordenação das ações coletivas e na busca pela sinergia entre os diferentes atores. Assim, a elaboração de políticas públicas de fomento à *clusters* deverá contemplar uma etapa de avaliação do contexto institucional e do papel desempenhado pelos diferentes atores presentes na aglomeração.

No nível da empresa, os resultados do estudo qualitativo indicaram que o importador desempenha um papel-chave na internacionalização das empresas. Decorrente deste achado, uma implicação para os gestores de vinícolas é a avaliação da existência de um alinhamento estratégico entre a vinícola e o importador, que será o principal elo com o país visado. Caso a vinícola busque diferenciação do produto e distribuição em pequena escala, deverá prospectar um importador alinhado com seus objetivos estratégicos na internacionalização. Da mesma forma, as vinícolas com finalidade de ampliar o volume das vendas, poderão explorar importadores que atuam em redes de distribuição de maior escala ou, ainda, atuar diretamente junto às grandes redes de varejo.

Outro achado relevante desta tese para a internacionalização das empresas é a importância dos recursos singulares ligados ao fator comercial. Assim, uma implicação gerencial desse resultado na internacionalização das empresas é a necessidade do desenvolvimento dos recursos comerciais, tais como recursos humanos comerciais, qualificados para atuações internacionais, e o acesso à informações econômicas e mercadológicas sobre mercados externos. Nesse sentido, a orientação para o mercado externo também poderá ampliar o desempenho exportador das empresas.

No que tange ao tempo de atuação no mercado internacional e à importância dos recursos do *cluster*, foi observado que, na fase inicial do processo de internacionalização, as empresas tendem a dar maior importância aos seus recursos singulares do que aos recursos do *cluster*. Gradativamente, essa relação se inverte e os recursos do *cluster* são percebidos como mais importantes para as empresas do que seus recursos singulares. Assim, as empresas devem desenvolver suas estratégias de internacionalização, considerando a sinergia entre os seus recursos singulares e os recursos compartilhados pelas organizações pertencentes à aglomeração geográfica.

7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Esta pesquisa buscou analisar o impacto dos recursos em *cluster* em dois países, em estágios de internacionalização distintos. De um lado a França, um dos principais países em produção, consumo e exportação no mundo do vinho. De outro, o Brasil, um país ainda desconhecido como produtor de vinho e com um volume de produção e consumo muito baixos. Desse modo, a posição no mercado mundial de vinho torna-se uma limitação na comparação dos resultados. Essa limitação tornou-se mais evidente no estudo quantitativo, o que inviabilizou a realização de testes estatísticos comparativos entre a amostra brasileira e a francesa. Novos estudos poderiam ser realizados com países no mesmo nível de internacionalização no setor vitivinícola e a influência do país poderia ser considerada de maneira direta na operacionalização de novas pesquisas.

No que tange à coleta dos dados, cabe apontar que a seleção das vinícolas não foi aleatória. No estudo qualitativo, as vinícolas investigadas no Brasil e na França foram indicadas por especialistas e profissionais da região com base em critérios previamente definidos. A amostra do estudo quantitativo no Brasil foi formada a partir das informações concedidas pelo Programa *Wines of Brasil*, sendo que participaram da pesquisa todas as vinícolas exportadoras localizadas no *cluster* da Serra Gaúcha. Na amostra francesa, a coleta ocorreu, principalmente, em feiras do setor no sul da França e envio de emails para bases de dados de vinícolas da Provence e Vallée du Rhône, conforme detalhado no capítulo do método. A administração dos questionários nos países também ocorreu de maneira diferente nos países investigados. No Brasil, o questionário foi aplicado por pesquisadores do CEPA via contato telefônico. Na França, o questionário foi autoadministrado, utilizando duas técnicas de coletas: *websurvey* e participação em feiras. Essas limitações da pesquisa, principalmente no estudo quantitativo conduzido na França, não tornam possível a generalização dos resultados.

O questionário utilizado no estudo quantitativo buscou avaliar a importância percebida dos recursos na internacionalização e não a utilização destes recursos na estratégia de internacionalização. Portanto, os resultados indicam os recursos que os gestores das vinícolas consideram importantes para a internacionalização do empreendimento. Bonaccorsi (1992) argumenta que a relação entre os recursos da firma e o comportamento e desempenho exportador não é direta, mas mediada pela estratégia no nível funcional e do negócio. Desse modo, a quantidade e a qualidade dos recursos necessários para a internacionalização depende da estratégia adotada e implementada pela empresa. Novos estudos poderão se desenvolver

para mensurar a utilização desses recursos na estratégia de internacionalização, bem como comparar a importância e a utilização dos recursos de acordo com o nível de desempenho exportador das empresas.

Para a definição dos grupos de desempenho exportador foi utilizada a variável “percentual de vendas no mercado externo em relação ao total das vendas”. Essa variável é utilizada em diversas pesquisas como principal elemento da mensuração do desempenho exportador das empresas (KATSIKEAS, LEONIDOU e MORGAN, 2000). Contudo, Maccarini, Scabini e Zucchella (2003) indicam que o “efeito *cluster*” pode não ser identificado claramente em termo de intensidade exportadora, sendo necessária a utilização de outros indicadores como escopo geográfico e precocidade internacional, mensurado pelo número de *born globals*. Assim, essa limitação do trabalho sugere o desenvolvimento de um indicador de desempenho que avalie a internacionalização das empresas, de maneira objetiva e mais ampla, considerando não apenas a intensidade das exportações, mas também variáveis como: o número de países, o tempo de internacionalização e a rentabilidade das vendas. Dessa limitação decorre uma sugestão para uma nova pesquisa que desenvolva uma medida de mensuração do desempenho exportador objetivo, que abranja outros indicadores relevantes ao processo, tais como o crescimento das exportações, a diversificação de mercados, entre outros.

Nesta pesquisa foi considerada a influência dos recursos na internacionalização das empresas pertencentes a *clusters* vitivinícolas. Entretanto, cabe ressaltar, que a internacionalização também poderá influenciar as empresas e o *cluster*. DeMartino, Reid e Zugliodopoulos (2006) sugerem que a internacionalização pode reduzir o nível de interação local, por expor a firma a uma rede de conhecimento mais ampla. O efeito da internacionalização nas empresas pertencentes a *clusters* poderia ser explorado em novas pesquisas. Esse efeito também poderia ser investigado de maneira específica nos recursos do *cluster*, como por exemplo, o impacto da internacionalização na reputação da região.

Novas pesquisas poderão avaliar a relação entre as variáveis tempo de atuação no mercado internacional e importância dos recursos singulares e do *cluster* na internacionalização da empresa. Nesse sentido, a pesquisa poderá ser replicada no mesmo setor, abrangendo também outros países do velho e do novo mundo do vinho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. L. The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends. *Strategic Management Journal*, v.27, n.7, p.621-636, 2006.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, v.11, n. 1, p. 29-49, 2009.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, v.14, n.1, p. 33-46, 1993.

ANDER-EGG, E. La observación. *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen, 1995.

ANDERSON, K. Wine's New World. *Foreign Policy*, 136, May/June, p. 47-54, 2003.

ANDERSON, K; (ed.). *The World's Wine Markets: Globalization at Work*, Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, v. 30, n.1, p. 63 - 92, Spring, 2000.

ANDREWS, K. The Concept of Corporate Strategy. In: Foss, N. (Org). *Resources, Firms and Strategies*. Oxford, 1997.

ARAÚJO, L.V. *A Internacionalização de Empresas Produtoras de Vinho do Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha*. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

AUDRETSCH, D.B.; FELDAM, M.P. Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation. *Handbook of Urban and Regional Economics*, v. 4, 2003. Disponível em <<http://www.econ.brown.edu/faculty/henderson/Audretsch-Feldman.pdf>>. Acesso em 10 de maio de 2008.

AXELSSON, B. e JOHANSON, J. Foreign market entry – the textbook vs. the network view. In. AXELSSON, B.; JOHANSIN, J. *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.

BARBOSA, F.J. *A internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso*. 2004. 121 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p.1231-1241, 1986.

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17, p.99-120, 1991.

BARNEY, J.B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading – MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BARNEY, J.B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, p. 643 –650, 2001.

BECATTINI, G. Italian Industrial District: Problems and Perspectives. *International Studies of Management & Organization*, v. 21, n. 1, p. 83 –90, Spring, 1991.

BECCHETTI, L.; PANIZZA, A.; OROPALLO, F. Role of industrial district externalities in export and value-added performance: evidence from the population of Italian firms. *Regional Studies*, Cambridge, v. 41, n. 5, p. 601-621, jul. 2007.

BECCHETTI, L.; ROSSI, S. P. S. The positive effect of industrial district on the export performance of Italian firms. *Review of Industrial Organization*, Boston, v. 16, n. 1, p. 53-68, fev. 2000.

BELSO-MARTINEZ, J.A. Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 18, 207–226, May, 2006.

BERTOLINI, P.; GIOVANNETTI, E. Industrial Districts and Internationalization: The Case of the Agri-food Industry in Modena, Italy. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 18, pp. 279–304, July, 2006.

BLACK, J.A.; BOAL, K.B. Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, 1994.

BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.

BROWN, K.A.; BURGESS, J. D.; FESTING, M.; ROYER, S.; STEFFEN, C.; WATERHOUSE, J.M. (2007) Towards a New Conceptualisation of *Clusters*. In: *Proceedings Managing Our Intellectual and Social Capital: 21st ANZAM 2007 Conference*, pp. 1-13, Sydney, Australia.

BULMER, M. Introduction: Problems, theories and methods in sociology – (How) Do they interrelate? In *Sociological research methods – An introduction*. BULMER, M. (Org.). London: Macmillan, 1984.

BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, Recursos e Comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, v.2, n.1, p.79-110, 2003.

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.

CALVET, J. Les Clusters Vitivicoles Français a AOC: Une analyse en termes de biens clubs. *Working Paper*, 2005.

CARMELI, A. High- and low-performance firms: do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment? *Technovation*, v. 21, pp. 661 –671, 2001.

CARNEIRO, J.; DA ROCHA, A.; DA SILVA, J.F. A Critical Analysis of Measurement Models of Export. *Brazilian Administration Review*, v. 4, n. 2, art. 1, p. 1-19, May/August 2007.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H.M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (Orgs.) *Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASSIOLATO, J. E.; SPAZIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (Orgs.) *Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CHARTERS, S. *Wine & Society: The Social and Cultural Context of a Drink*. 1. ed. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann, 2006.

CHETTY, S. Dimensions of Internationalization of Manufacturing Firms in the Apparel Industry. *European Journal of Marketing*, v. 33, n. 1/2, p. 121-142, 1999.

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

COASE, R. The nature of the firm. *Economica*, v.4, 16, p.386-405, 1937.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, pp. 128 – 152, 1990.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 2005.

COMBS, J.G.; KETCHEN, D.J. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions From The Resource-Based View and Organizational Economics. *Strategic Management Journal*, v. 20, pp. 867 -888, 1999.

CONNER K.R.. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, v.17, n. 1, p.121-154, 1991.

CORTES, Soraya M. Vargas. Técnicas de coleta e análise qualitativa de dados. *Cadernos de sociologia. Pesquisa social empírica: Métodos e técnicas*. 9: 11-47. 1998.

COUTINHO, L.; FERRAZ J.C. (1994). *Estudo da competitividade da indústria Brasileira*. Campinas: Papirus.

CRETOIU, S.L. Internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ALMEIDA, A. (Org.) *Internacionalização de empresas Brasileiras – perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CZINKOTA, M.R.; RONKAINEN, I.A.; MOFFETT, M.H. *International Business*. Orlando: The Dryden Press, 1996.

- DA ROCHA, A.M.C.; PEREIRA, B. K.C.; MONTEIRO, J. The Internationalization of Industrial Clusters: Cooperation and Competition. *In: III Encontro de Estudos em Estratégia*. CD-ROM. São Paulo, 2007.
- DANA, L.P.; WINSTONE, K.E. Wine Cluster Formation in New Zealand: Operation, Evolution and Impact. *International Journal of Food Science and Technology*, v. 43, pp. 2177–2190, 2008.
- DANCEY, R.; REIDY, C. *Estatística sem matemática para psicologia*. Artmed: Porto Alegre, 2008.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. A Resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.
- DERESKY, H. *International Management*. Prentice Hall: New Jersey, 1994.
- DHANARAJ, C.; BEAMISHI, P.W. A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 3, p. 242 – 261, 2003.
- DIB, L.A; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. *In: XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. CD-ROM. Salvador, 2006.
- DIERICKX, I.; COOL, K.; BARNEY, J.B. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p.1504-1511, 1989.
- DITTER, J.-G. Reforming the French Wine Industry: Could *Clusters* Work? *Cahiers du CEREN*, v.13, p. 39-54, 2005.
- DOSI, G. Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks. *In: DOSI, G. et al. (Eds.) Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Oxford, Oxford University Press, 1992.
- 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, 1988.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660 – 679, 1998.
- EISENHARDT, K.M., MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.
- FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, v. 11, p. 57–78, 2002.
- FENSTERSEIFER, J.E. Strategic Resources and Sustainability of Competitive Advantages in Industrial *Clusters*: Towards a General Analytical Framework. *in ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 33, 2009, São Paulo, *Anais...* São Paulo, ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

FENSTERSEIFER, J.E. The emerging Brazilian wine industry: challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. *International Journal of Wine Business Research*, v. 19, n.3, 2007.

FENSTERSEIFER, J.E., ABRANTES, J. L., WILK, E.O.; SUSIN, C.T. Competitividade, estratégia e estrutura: um estudo comparativo da indústria vitivinícola no Brasil e Portugal. Relatório Técnico, Projeto ICCTI/CNPq, 2002.

FENSTERSEIFER, J.E.; WILK, E.O. Visão da Firma Baseada em Recursos, *Clusters e Performance: Um Estudo no Setor Vitivinícola do RS*. In: *XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. CD-ROM. Brasília, 2005.

FERNHABER, S. A.; GILBERT, B.A.; McDOUGALL, P. P. International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 39, n. 2., p. 267-290, mar. 2008.

FERREIRA, F.C.M.; GOLDSZMIDT, R.G.B.; CSILLAG, J.M. The Regional Concentration of Industries and the Performance of Firms: a Multilevel Approach. *Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 7, n. 4, art. 2, pp. 345-361, Oct./Dec. 2010.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção* v.10, n.2, p. 129-144, ago. 2003.

FREEMAN, C. The 'National System of Innovation' in Historical Perspective, *Cambridge Journal of Economics*, v. 19, p.5-24, 1995.

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.

GARRIDO, I. L. *A Relação Entre Orientação para Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora*. 183 p. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In *Pesquisa qualitativa: com texto, imagem e som*. BAUER, M.; GASKELL, G. (Orgs.). Petrópolis: Vozes, 2002.

GASTIN, D.; SCHWING, M. The Landscape of New World Wine. In: THACH, L.; MATZ, T (Eds.). *Wine: A Global Business*. New York: Miranda Press, 2004.

GAUTIER, J.F. (2009) *Vinho*. Porto Alegre: L&PM.

GELLYNCK, X.; VERMEIRE, B.; VIAENE, J. Innovation in food firms: contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 19, n. 3, pp, 209-226, 2007.

GILL, R. Análise de discurso. In *Pesquisa qualitativa: com texto, imagem e som*. BAUER, M.; GASKELL, G. (Orgs.). Petrópolis: Vozes, 2002.

GIULIANI, E. *Cluster Absorptive Capacity: Why do Some Clusters Forge Ahead and Others Lag Behind?* *European Urban and Regional Studies*, v. 12, n.3, p. 269 – 288, 2005.

GOLLO, S. S. *Inovação e Estratégia de Cooperação Competitiva: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS*. 2006. 361 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, v.33, n.3, p. 114-135, 1991

GULATI, R. Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, v.20, p.397-420, 1999.

HAIR JR, J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

HAIR, J.F., ANDERSON, R.E. TATHAM, R.L., BLACK, W.C. *Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, M. C.; MITCHELL, R. *Wine Marketing: A Practical Guide*. USA, Barlington: Elsevier, 2008.

HALL, R. A Framework linking Intangible Resources and Capabilities To Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v.14, n. 8, p.607-618, 1993.

HERVÁS-OLIVER, J.L.; ALBORS-GARRIGÓS, J. (2007) Do clusters capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 19, n. 2, pp. 113-136.

HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n.1, Jan/Mar. 2003.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Thompson, 2008.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S.B. Aspectos Motivacionais e Estratégicos na Internacionalização das Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 46, p. 86 –98, 2006.

HYMER, S. *The International Operations of National Firms: A Study Of Direct Foreign Investment*. Doctorate thesis. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960.

IBEH, K.I.N.; WHEELER, C.N. A Resource-Centred Interpretation of Export Performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 1, pp. 539–556, 2005.

ITAMI, H. Invisible Assets. In: ITAMI, H. (Eds). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, 1987.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition*. London: Croom Helm, 1988.

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

KANTER R. M. Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, july-august, pp.96-108, 1994.

KATSIKEAS, C.; LEONIDOU, L.; MORGAN, N. Firm-level export performance assessment: review, evaluation and development. *Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 4, pp. 493-511, 2000.

KRUGMAN, P. *Development, geography and economic theory*. Cambridge: MIT Press, 1995.

LAVIE, D. The Competitive Advantage Of Interconnected Firms: An Extension Of The Resource-Based View. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 3, pp. 638–658, 2006.

LEONIDOU, C. L. Export stimulation research: review, evaluation and integration. *International Business Review*, v. 4, n. 2, pp. 133-156, 1995.

LIN, K.; CHANEY, I. The Influence of Domestic Interfirm Networks on the Internationalization Process of Taiwanese SMEs. *Asia Pacific Business Review*, v. 13, n. 4, pp. 565–583, October 2007.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, v.20, pp.317-338, 1999.

MACCARINI, M.E.; SCABINI, P.; ZUCHELLA, A. Internationalization strategies in Italian district-based firms: theoretical modeling and empirical evidence. In: Conference on *Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization*, 2003, Modena. *Anais eletrônicos...*Modena: Facoltà di Economia Marco Biagi, 2006. Disponível em: <www.economia.unimore.it>. Acesso em: 23 jun 2008.

MAHONEY, J.T. ; PANDIAN R.J. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol.13, n°5, p.363-380, 1992.

MAIS, I.; AMAL; M. Efeitos da Inovação e do Quadro Institucional sobre o Desempenho Exportador: Estudo de Casos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2010.

- MANGIN, J.P.L.; MALLOU, J.V. Análisis Multivariable par alas ciencias sociales. Pearson Educación: Madrid, 2003.
- MARRADI, A; ARCHENTI, N; PIOVANI, J.I. *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé, 2007.
- MARSHALL, A. (1890) *Princípios de Economia*. São Paulo: Nova Cultural, 1983.
- MARTINO, R.; REID, D.M.; ZYGLIODOPOULOS, S.C. Balancing localization and globalization: exploring the impact of firm internationalization on a regional *cluster*. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 18, January, p. 1 – 24, 2006.
- MASKELL, P., Towards a Knowledge based Theory of the Geographical *Cluster*. *Industrial and Corporate Change*, v.10, n.4, p.921-943, 2001.
- MAY, T. *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MELLO, L.M.R. Vitivinicultura brasileira: Panorama 2009. Embrapa Uva e Vinho. Disponível em <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/>. Acesso em 15 de junho de 2010.
- MENDEZ, A.; MERCIER, D. Compétences-clés de territoires: Le role dès relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, n. 164, p. 253 – 275, 2006.
- MESQUITA, L.F.; ANAND.J.; BRUSH, T. Comparing The Resource-Based And Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover in Vertical Alliances. *Strategic Management Journal*, v. 29, pp. 913–941, 2008.
- MÉTAIS, E. *Strategie et Ressources de l'Entreprise*. Economica, Paris, 2004.
- MEYER, K.; SKAK, A. Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe. *European Management Journal*, v. 20, n.. 2, pp. 179–188, 2002.
- MEYER-STAMER, J. Estratégias de desenvolvimento local e regional: *clusters*, política de localização e competitividade sistêmica. *Policy paper*, n. 28, setembro/2001.
- MILLER, D.; SHAMSIE, J. The Resource-Based View of the Firm in two environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, v. 9, n. 3, pp. 519-536, 1996.
- MITTELSTAEDT, J. D.; WARD, W. A.; NOWLIN, E. Location, industrial concentration and the propensity of small US firms to export: entrepreneurship in the international marketplace. *International Marketing Review*, Londres, v. 23, n. 5, p. 486- 503, 2006.
- MOLINA-MORALES, F.X. European industrial districts: Influence of geographic concentration on performance of the firm, *Journal of International Management*, v. 7, pp. 277–294, 2001.
- NADVI, K; SCHMITZ, H. Industrial Clusters in Developing Countries. *World Development*, v. 27, n. 9, pp.1503-1514, 1999.
- NANDA, A. Resources, Capabilities and Competencies, In: MOINGEON, B.; EDMONSON, A. (Eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*. p. 93-120. Sage, 1996.

NEWBERT, S.L; Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, v. 29, pp. 745–768, 2008.

O'GRADY, S.; LANE, H. The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 2, p. 309-317, 1996.

PAIVA, E.L.; CARVALHO J.R.; FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de produção e de operações*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAIVA, E.L.; ROTH, A.V.; FENSTERSEIFER, J. E. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. *Journal of Operations Management*, v. 26, p. 115–132, 2008.

PAIVA, E.L.; VIEIRA, L.M. International operations and export performance: an empirical study. *Management Research News*, v.32, n.3, p. 272 – 285, 2009.

PEDERSEN, K. The eclectic paradigm: 25 years anniversary. San Francisco: First International Business and Economy Conference, January, 2002.

PENG, M.W. The resource-based view and international business. *Journal of Management*, v. 27, p. 803–829, 2001.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm, 1959. In: FOSS, N. J (Eds.). *Resources, firms and strategies*. New York: Oxford University Press, 1997.

PEREIRA, Luiza Helena. A análise de conteúdo um approach de social. *Cadernos de sociologia. Pesquisa social empírica: Métodos e técnicas*. v. 9, p. 87-114. 1998.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based-view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, M.E. *Clusters* and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 6, nov./dec., p. 77-90, 1998.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, may-june, p.79-91, 1990.

PRIEM, R.; BUTLER, J.E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, v.26, n. 1, p.22-40, 2001.

PROVENCE. Disponível em <http://www.vinsdeprovence.com>. Acesso em 8 de novembro de 2008.

RANSON, S.; HININGS, B.; GRENNWOOD, R. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

REED, R.; DeFILLIPPI, R.J. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 88 – 102, 1990.

ROSENFELD, S. Bringing business *clusters* into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, v. 5, n. 1, pp. 3-23, 1997.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. J. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press, 1984.

RUZZIER, M.; ANTONCIC, B.; HISRICH, R.D. The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 19, pp. 161–183, March, 2007.

SAMPIERI, R., COLLADO, C., LUCIO, P. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 1991.

SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. (Eds). Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice. In: *The New Strategic Management*. John Wiley & Sons, 1996

SCHMITZ, H. Aglomerações Produtivas Locais e Cadeias de Valor: Como a organização das relações entre empresas influencia o aprimoramento produtivo. In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M (Orgs). *Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. *Cambridge Journal of Economics*, Oxford, v. 23, n. 4, p. 465-483, jul. 1999.

SCHMITZ, H. Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil. *World Development*, v. 27, n. 9, pp. 1627-1650, 1999.

SEIGEL, S.; CASTELLAN, N.J. *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. *Métodos de Pesquisa das Relações Sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

SEPPÄNEN, M. EMPIRICAL STUDY ON RESOURCES' CONTRIBUTION TO A FIRM'S COMPETITIVENESS. EuroMOT 2008. *Congress Proceedings*. Disponível em http://webintec.ceram.fr/euromot2008/conftool/uploads/274/9-EUROMOT2008_empirical_study_on_resources_contribution_2008-07-29.pdf. Acesso em 20 de março de 2009.

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

SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 32, n. 2, p. 26 – 35, Abr/Jun. 1992.

SÖLVELL, Ö. *Clusters - Balancing Evolutionary and Constructive Forces*, 2.ed., Ödeshög: Danagards Grafiska, 2009.

TALLMAN, S.; JENKINS, M.; HENRY, N.; PINCH, S. Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 2, pp. 258-271, 2004.

TEECE, D.J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, v. 15, n. 6, p. 285–305, 1986.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TONIETTO, J.; MELLO, L. M. R. de. La quatrième période évolutive de la vitiviniculture brésilienne. In: World Congress & 81st General Assembly of The Office International de la Vigne et du Vin, 26., 2001, Adelaide, South Australia. *Congress Proceedings*. Adelaide: Office International de la Vigne et du Vin, Section Viticultural Economy and Section Wine and Health, p. 272-280, 2001.

UNWIN, T. *Wine and the Vine: An Historical Geography of Viticulture and the Wine Trade*. London: Routledge, 1996.

VALE, G.M.V. Aglomerações Produtivas: Tipologias de Análises e Repercussões nos Estudos Organizacionais. *Organização & Sociedade*, v. 14, n. 43, p. 159-175, 2007.

VILELA, D.C., JR. *A criação de conhecimento em clusters industriais*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

VISSER, E.J.; LANGEN, P. The importance and quality of governance in the Chilean wine industry, *GeoJournal*, No. 65, pp. 177-197, 2005.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p.171-180, 1984.

WILK, E. *A Relação entre Estratégia, Recursos e Performance: Uma investigação em Empresas de Vinhos Finos do Cluster da Serra Gaúcha*. 227 p. Tese (Doutorado em Agronegócios). Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006

WILK, E.; FENSTERSEIFER, J.E. Use the Resourced-based View in Industrial Cluster Strategic Analysis. *International Journal of Operations & Production Management*. V. 23; n.9; p. 995 – 1009, 2003.

WILK, E.O.; FENSTERSEIFER, J.E.. Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação. In: XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. CD-ROM. Brasília, 2003.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.

WWF – Brasil. Disponível em http://www.wwf.org.br/wwf_brasil/pegada_ecologica/. Acesso em 05 de outubro de 2010.

YIN, R. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, A.S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, re-conceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v.27, n.2, p.185-203, 2002.

ZHAO, H; ZOU, S. The Impact of Industry Concentration and Firm Location on Export Propensity and Intensity: A Empirical Analysis of Chinese Manufacturing Firms. *Journal of International Marketing*, v. 10, n.1, 2002.

ZINELDIN, M. Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*. V. 22, n. 7, p. 780-789, 2004.

ZOU, S.; TAYLOR, C.R.; OSLAND, G.E. .The EXPERF Scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, v. 6, n. 3, pp. 37-58, 1998.

ZYGLIDOPOULOS, S. C.; DeMARTINO, R.; REID, D.H. Cluster reputation as a facilitator in the internationalization of small and medium-sized enterprises. *Corporate Reputation*, Londres, v. 9, n. 1, p. 79-87, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TRADUÇÃO DOS NOMES DE INSTITUIÇÕES FRANCESAS

Agence Française d'Information sur le Vin (Agência Francesa de Informação sobre o Vinho)

Appellation d'Origine Controlée (Apelação ou Denominação de Origem Controlada)

Association Nationale Interprofessionnelle des Vins de Table et des Vins de Pays (Associação Nacional Interprofissional dos Vinhos de Mesa e Vinhos do País)

Centre de Recherche et d'Expérimentation sur Le Vin Rosé (Centro de Pesquisa e Experiências sobre o Vinho Rosé)

Chambre d'Agriculture (Câmara da Agricultura)

Chambres de Commerce et d'Industrie (Câmara de Comércio e da Indústria)

Comité National des Interprofessions des Vins à AOC (Comité Nacional dos Conselhos Interprofissionais de Vinhos com Denominação de Origem Controlada)

Commission Européenne (Comissão Européia)

Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (Compania Francesas de Seguros para o Comércio Exterior)

Confédération des Coopératives Viticoles de France (Confederação das Cooperativas Vinícolas da França)

Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence (Conselho Interprofissional de Vinhos da Provence)

Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence (Conselho Interprofissional do Vinho da Provence)

Crédit Agricole (Crédito Agrícola).

Fédération Nationale des Cavistes Indépendants (Federação Nacional das Vinícolas Independentes)

Institut Coopératif du Vin (Instituto Cooperativo do Vinho)

Institut National des Appellations d'Origine (Instituto Nacional de Denominações de Origem)

Interprofessions Viticoles Régionales (Conselhos Interprofissionais Vitivinícolas Regionais)

Ministère de l'Alimentation, l'Agriculture et de la Pêche (Ministério da Alimentação, da Agricultura e da Pesca)

Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (Ministério da Economia, da Indústria e do Emprego)

Office National Interprofessionnel des Vins (Escritório Nacional Interprofissional dos Vinhos)

Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (Organização Internacional da Uva e do Vinho)

Syndicats des Producteurs (Sindicato dos Produtores)

Union de la Sommellerie de France (União de Profissionais Sommeliers da França)

Vignerons Coopérateurs de France (Produtores de Vinho em Cooperativa da França)

APÊNDICE B – ROTEIRO GERAL DE ENTREVISTA (VERSÃO EM PORTUGUÊS)

CONTEXTO DO SETOR

- Ambiente concorrencial
 - Como se organiza o mercado de vinhos no Brasil?
 - Quais são os principais concorrentes no mercado nacional e internacional?
 - Quais são as principais estratégias das empresas do setor para enfrentar a concorrência interna e externa?
- Condições da Demanda
 - Qual é o perfil do consumidor de vinho no Brasil?
 - Como se divide (ou segmenta) esse mercado?
 - Quais são as suas exigências em relação ao produto?
- Indústrias de apoio
 - Quais são as organizações e instituições relacionadas a esse setor?
 - Quais são as funções que elas exercem no setor?
 - Como os produtores de vinho interagem com essas organizações e instituições?
- Fatores de Produção
 - Como você avalia a formação de recursos humanos para o setor vinícola?
 - Como ocorre a relação entre fornecedores de matéria prima e produtores?
 - Como ocorreram as demarcações do território para a definição de uma AOC?
 - Quais são as principais etapas e atividades na produção de vinho (da vinha até o consumidor final – cadeia produtiva do vinho) ?

RECURSOS DO PAÍS

- Recursos Humanos
 - Como ocorre a formação de recursos humanos para o setor do vinho no país?
 - O número de pessoas formadas e o tipo de formação atende a exigência dos produtores de vinho?
 - Como se avalia a qualidade da formação técnica nesse setor?
- Recursos Tecnológicos
 - Quais são as instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico que atuam nesse setor?
 - Como essas instituições interagem com os produtores do vinho?
 - Existe algum acompanhamento da tecnologia utilizada pelos produtores? E incentivos para a modernização?
- Recursos de infra-estrutura logística
 - Como ocorre a logística de distribuição de vinho no Brasil?
 - E no mercado externo ?
- Recursos financeiros
 - Existem financiamentos específicos para esse setor? como funcionam esses mecanismos de financiamento?
- Recursos políticos e legais
 - Qual é o regime tributário do setor do vinho no Brasil?
 - Existe algum tipo de incentivo legal ou tributário para esse setor?
 - Existe alguma legislação que projeta o setor na concorrência externa?

PROCESSO DE FORMAÇÃO DO CLUSTER – Serra Gaúcha

- Quando começou e como ocorreu a aglomeração de produtores de vinho na região?
- Qual é o histórico da aglomeração de produtores de vinho da região, como esse *cluster* evoluiu?
- Quem são as principais instituições que atuam na região para apoiar o setor do vinho?
- De que forma, você acha que esse tipo de aglomeração pode contribuir para o desenvolvimento dos produtores de vinho?

- Existem políticas públicas para estimular o desenvolvimento do setor na região, quais são e como funcionam?
- Existe uma estrutura responsável para coordenação das atividades conjuntas dos produtores do vinho? Como atua essa instituição, como ela estimula a cooperação entre produtores?
- Como as ações e serviços para o *cluster* são elaborados? Como ocorre o processo de concepção de ações relacionadas ao *cluster*?
- Existe alguma forma de acompanhar as ações e desempenho das empresas no *cluster*?
- Quais são os controles existentes para as empresas do *cluster*?
- Existem ações específicas para estimular a cooperação entre os produtores de vinho da região? Quais são?
- Em quais etapas da cadeia produtiva do vinho a *cluster* atua? De que forma?
- Quais são os atores externos ao *cluster* que influenciam as empresas da Região da Serra gaúcha? Que tipos de atividades eles executam na cadeia produtiva?

RECURSOS DO *CLUSTER*

- Como você acha que o cluster de produtores de vinho na região *Serra Gaúcha* poderá auxiliar o desenvolvimento das empresas?
- Quais são as vantagens para as empresas? De que forma as empresa se beneficiam com a organização do *cluster*?
- Quais são as desvantagens para as empresas de estarem inseridas no *cluster*?
- Quais são os recursos gerados pelo *cluster* e como eles beneficiam os produtores de vinho?
- Como funciona a logística no *cluster*? Existe uma estrutura comum ou algum mecanismo de integração logísticas dos produtos para facilitar a distribuição dos produtos?
- Como a imagem do *cluster* é desenvolvida para os clientes e a sociedade em geral? De que forma a identidade visual do *cluster* é desenvolvido?
- O *cluster* possui uma identidade cultural? Você percebe o compartilhamento de uma mesmo cultura entre os produtores?

INTERNACIONALIZAÇÃO

- Na sua opinião, como as vinícolas da região estão se internacionalizando?
- Quais são as motivações das empresas?
- Quais são as principais dificuldades que as empresas enfrentam no processo de internacionalização?
- Como o cluster pode ajudar na internacionalização das empresas? Quais são os serviços oferecidos para auxiliar a internacionalização das empresas?

APÊNDICE C – ROTEIRO GERAL DE ENTREVISTA (VERSÃO EM FRANCÊS)

CONTEXTE DU SECTEUR

Contexte concurrentiel

Comment s'organise le marché du vin en France?

Quels sont les principaux concurrents dans le marché national et international?

Quelles sont les principales stratégies des entreprises du secteur pour affronter à la concurrence interne et externe?

État de la demande

Quel est le profil du consommateur de vin en France?

Comment se partage (ou il segmente) ce marché?

Quelles sont leurs exigences concernant au vin?

Industries support liées

Quelles sont les organisations et les institutions rapportées à ce secteur ?

Quelles sont les fonctions qu'elles exercent dans le secteur?

Comment les producteurs de vin interagissent avec ces organisations et institutions?

Facteurs du Production

Comment évaluez-vous la formation des ressources humaines pour le secteur du vin en France?

Comment se produit la relation entre des fournisseurs des matières premières et producteurs?

Comment se sont produites les démarcations du territoire pour la définition d'Appellation d'Origine Contrôlée?

Quelles sont les principales étapes et les activités dans la production du vin (de la vigne jusqu'au consommateur final – la filière du vin ou chaîne productive du vin)?

RESSOURCES DU PAYS

Ressources Humaines

Comment se produit la formation des ressources humaines pour le secteur du vin dans le pays?

Le nombre de personnes formées et le type de formation font attention l'exigence des producteurs de vin?

Comment s'évalue la qualité de la formation technique dans ce secteur?

Ressources Technologiques

Quelles sont les institutions de recherche et le développement technologique qui agissent dans ce secteur?

Comment ces institutions interagissent avec les producteurs du vin?

Existe quelque suivi de la technologie utilisée par les producteurs? Et Est-ce il y a les incitations pour la modernisation?

Ressources d'infrastructure logistique

Comment se produit la logistique de distribution de vin en France ? Et dans le marché international?

Ressources financières

Existente des financements spécifiques pour ce secteur ? Comment ça marche?

Ressources politiques et légales

Quel est le régime tributaire du secteur du vin en France?

Existente quelque type d'incitation légale ou contribuable pour ce secteur?

Existente quelque loi que projet le secteur dans la concurrence externe?

PROCESSUS DE FORMATION DU TERRITOIRE (*CLUSTER*)

• Quand il a commencé et comment s'est développé l'agglomération de producteurs du vin dans la région?

- Comment est le développement du territoire de producteurs de vin de la région ? Comment celui-là a évolué?
- Qui sont les principales institutions qui agissent dans la région pour soutenir le secteur du vin?
- De que il forme, vous pensez que ce type d'agglomération pourrait contribuer au développement des producteurs de vin ?
- Ils existent politiques publiques pour stimuler le développement du secteur dans la région? Comment ça marche?
- Existe une structure responsable pour coordination des activités communes des producteurs du vin ? Comment agit cette institution, comment elle stimule la coopération entre des producteurs du vin de Provence?
- Comment les actions et les services du territoire (cluster) sont élaborés? Comment se produit le processus de conception d'actions rapportées au *cluster*?
- Existe quelque forme d'accompagner l'actions et la performance d'entreprises dans le *cluster*?
- Quels sont les contrôles existants pour l'entreprises du territoire?
- Existente des actions spécifiques pour stimuler la coopération entre les producteurs du vin de la région? Quels sont les actions?
- Dans quelles étapes de la filière du vin sont présent dans le territoire (*cluster*)?
- Quels sont les acteurs externes à cluster qui influencent l'entreprises de la Région da Provence? Quels types des activités qu'elles exécutent dans la chaîne productive du vin?

RESSOURCES DU *CLUSTER*

- Comment vous pensez que *cluster* du producteurs du vin dans la région de Provence pourra assister le développement d'entreprises?
- Quels sont les avantages pour l'entreprises ? Comment l'entreprises se bénéficient de l'organisation de *cluster*?
- Quels sont les désavantages pour l'entreprises d'être insérées dans cet agglomération?
- Quelles sont les ressources produites par *cluster* et comme ils bénéficient les producteurs du vin?
- Comment fonctionne la logistique dans *cluster*? Existe une structure commune ou quelque mécanisme d'intégration logistique des produits pour faciliter la distribution les produits?
- Comment l'image de cluster est développée pour les clients et la société en général? De que il forme l'identité visuelle de *cluster* est développée?
- *Cluster* possède une identité culturelle? Percevez-vous le partage d'une même culture entre les producteurs de la Provence?

INTERNATIONALISATION

- Comment les producteurs du vin de la région développent leur processus d'internationalisation?
- Quelles sont les motivations des entreprises?
- Quelles sont les principales difficultés que l'entreprises affrontent dans le processus d'internationalisation?
- Comment le territoire (cluster) pourrait aider dans l'internationalisation des entreprises ? Quels sont les services offerts pour aider l'internationalisation des entreprises?

APÊNDICE D - PESQUISA DOCUMENTAL: LISTA DE DOCUMENTOS E SITES CONSULTADOS

AFIVIN (Agence française d'information sur le vin) - <http://www.parlonsvin.com/>

ANIVIT (Association nationale interprofessionnelle des vins de table et des vins de pays) - <http://www.vins-de-pays.info>

CCFB (Câmara de Comércio Brasil-França) - <http://www.ccfb.com.br/sobre-a-franca/gastronomia/regioes-vincolas-na-franca.html>

CCI (Chambres de Commerce et d'Industrie)

CCVF (Confédération des Coopératives Vinicoles de France ou Vignerons Coopérateurs de France) - <http://www.vignerons-cooperateurs.coop/sites/ccvf/>

CE (Commission Européenne) / Organisation Commune du Marché Vitivinicole - http://europa.eu.int/comm/agriculture/markets/wine/index_fr.htm

CE/COM - REGULAMENTO (CE) N.607/2009 DA COMISSÃO - denominações de origem protegidas (DOP) e indicações geográficas protegidas (IGP), às menções tradicionais, à rotulagem e à apresentação de determinados produtos vitivinícolas

CE/COM - REGULAMENTO (CE) N. 479/2008 DO CONSELHO - organização comum do mercado vitivinícola

CIVP (Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence) – <http://www.vinsdeprovence.com/>

CIVP - Notas técnicas CIPV 2009

CIVP - Relatório de Atividades CIVP 2008

CIVP - Relatório de Atividades CIVP 2009

CNIV (Comité National des Interprofessions des Vins à AOC)

COFACE (Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur) - <http://www.coface.fr/>

DATAMONITOR - Wine Global Monitor 2009. Acesso de julho de 2010.

EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho) Disponível em: <www.cnpuv.embrapa.br>.

FNCI (Fédération Nationale des Cavistes Indépendants) - <http://www.caviste-independant.com>

FranceAgriMer - <http://www.franceagrimer.fr/Projet-02/index0.htm>

FRANCEAGRIMER - Relatório FranceAgriMer 2009 – Venda e Compra de Vinho

IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho) – <http://www.ibravin.org.br>

ICV (Institut coopératif du vin) - <http://www.icv.fr/>

INAO (Institut National des Appellations d'Origine) - <http://www.inao.gouv.fr>

INTER-RHONE (Comité interprofessionnel des vins AOC des Côtes du Rhône et de la vallée du Rhône) - www.vins-rhone.com/

Ministère de l'Alimentation, l'Agriculture et de la Pêche - <http://www.agriculture.gouv.fr>

OIV - Nota Conjuntural OIV março de 2006

OIV - Nota Conjuntural OIV março de 2009

OIV - Nota Conjuntural OIV março de 2010

OIV - Nota Conjuntural OIV outubro de 2006

OIV - Nota Conjuntural OIV outubro de 2007

OIV - Nota Conjuntural OIV outubro de 2008

OIV - Nota Conjuntural OIV outubro de 2009

OIV - Nota Conjuntural OIV setembro de 2005

OIV - Relatório OIV 2005 - Situação do Setor Vitivinícola Mundial

OIV - Relatório OIV 2006 – Situação do Setor Vitivinícola Mundial

OIV (Organisation Internationale de la Vigne et du Vin) - <http://www.oiv.int>

ONIVINS - Relatório ONIVINS 2002

ONIVINS (Office National Interprofessionnel des vins) - <http://www.onivins.fr/>

Sopexa - <http://www.sopexa.com/>

UBIFRANCE (Agence française pour le développement international des entreprises) - <http://www.ubifrance.fr>

UDSF (Union de la Sommellerie de France) - <http://www.udsf.net>

UVIBRA (União Brasileira de Vitivinicultura) – <http://www.uvibra.org.br>

WMB (2010) <http://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=16082>

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO ORIGINAL (VERSÃO EM FRANCÊS)

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de la recherche de doctorat d'Aurora Zen, étudiante de l'Université Fédérale du Rio Grande do Sul, de Porto Alegre, au Brésil et chercheur visitant au sein d'Euromed Management, à Marseille. La recherche a pour objectif d'identifier quels sont les éléments les plus importants dans le processus d'internationalisation des entreprises du secteur du vin au Brésil et en France. L'anonymat des répondants et des entreprises sera strictement respecté. Aucun nom ne sera utilisé dans la thèse.

Les répondants qui le souhaitent recevront les résultats de la recherche et un rapport sur le marché du vin en France et au Brésil. Il suffit pour cela de communiquer votre e-mail. Ce questionnaire comporte XX questions et y répondre devrait vous prendre moins de XXX minutes.

Je vous remercie pour votre disponibilité.

Aurora Zen
aczen@ea.ufrgs.br

L'INTERNATIONALISATION D'ENTREPRISE

1 Quand l'entreprise a-t-elle initié ses activités internationales :

_____ (indiquez l'Année)

2 Comment la société agit-elle dans le marché international (cochez sur les modes d'internationalisation que vous utilisez):

Exportations

Alliances stratégiques avec producteurs locaux du pays visé

Joint-venture

Acquisition d'autres producteurs de vin

Fusion avec d'autres producteurs de vin

3 Évaluez le niveau d'importance de chacune des motivations de l'entreprise pour entrer dans le marché international :

	Pas d'importance					Très important	
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Croissance du Chiffre d'Affaires et des profits	-3	-2	-1	0	1	2	3
Offre de produits exclusifs	-3	-2	-1	0	1	2	3
Bénéfices fiscaux	-3	-2	-1	0	1	2	3
Pressions concurrentielles externes	-3	-2	-1	0	1	2	3
Réduction du niveau de dépendance et de risque liés au marché interne	-3	-2	-1	0	1	2	3
Disponibilité de la capacité productive	-3	-2	-1	0	1	2	3
Demande éventuelle de foires et missions internationales	-3	-2	-1	0	1	2	3
Chute dans les ventes domestiques et saturation du marché domestique	-3	-2	-1	0	1	2	3
Programmes et politiques d'incitation à l'internationalisation	-3	-2	-1	0	1	2	3

4 Quel est le pourcentage de ventes sur le marché externe dans le total des ventes ?

Moins de 5%

Entre 11 et 15%

Entre 21 et 25%

Entre 6 et 10%

Entre 16 et 20%

Plus de 25%. Indiquez : ____%

5 Quelles sont les Régions (zones géographiques) où vous avez commercialisé vos produits ? (indiquez le pourcentage d'exportation dans chaque pays)

Europe occidentale : _____% Amérique du Nord : _____%

Europe de l'Est : _____% Moyen Orient : _____%

Asie-Océanie : _____% Afrique : _____%

Amérique du Sud : _____%

6 Quel est le nombre de pays où vous avez commercialisé vos produits ?

1 seul Entre 6 et 10 pays Entre 16 et 20 pays

Entre 2 et 5 pays Entre 11 et 15 pays Plus de 20 pays

7 Quel sont les trois marchés externes (pays) plus importants en volume de ventes ? (ordonnez par importance et indiquez le pourcentage d'exportation dans chaque pays)

1. _____ : _____%

2. _____ : _____%

3. _____ : _____%

8 Évaluez votre satisfaction relative à vos résultats en termes d'exportation :

	Pas satisfait			Très satisfait			
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Satisfaction au niveau des revenus apportés par l'export dans les trois dernières années	-3	-2	-1	0	1	2	3
Croissance des revenus de la zone export à laquelle vous donnez la priorité par rapport aux revenus des autres zones dans les trois dernières années	-3	-2	-1	0	1	2	3
Volume exporté comparé à celui des concurrents (dans les trois dernières années)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Croissance des volumes exportés dans les trois dernières années	-3	-2	-1	0	1	2	3
Bénéfices apportés par l'export dans les trois dernières années	-3	-2	-1	0	1	2	3

9 Évaluez votre degré d'optimisme relatif à vos résultats en termes d'exportation pour les prochaines trois années:

	Pas optimiste			Très optimiste			
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Rentabilité attendue de l'export pour les trois prochaines années	-3	-2	-1	0	1	2	3
Volume attendu de la zone export à laquelle vous donnez la priorité par rapport aux volumes attendus des autres zones dans les trois prochaines années	-3	-2	-1	0	1	2	3
Bénéfices apportés par l'export dans les trois prochaines années	-3	-2	-1	0	1	2	3

.....

LES RESSOURCES QUE VOUS AVEZ UTILISÉES

10 Évaluez votre niveau d'utilisation de chacune des ressources de votre propre entreprise (possédées en propre) pour appuyer votre internationalisation.

	Pas d'importance						Trés important
Installations de la cave	-3	-2	-1	0	1	2	3
Équipements et machines utilisées dans le processus productif	-3	-2	-1	0	1	2	3
Accès aux matières premières (fertilisants, raisins, Bouteilles, Bouchons et Etiquettes, etc.)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Disponibilité du capital financier pour investissement	-3	-2	-1	0	1	2	3
Accès au crédit (facilité de demander et recevoir crédit)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Contrats avec des fournisseurs et distributeurs	-3	-2	-1	0	1	2	3
Propriété intellectuelle (propriété des marques et secrets industriels)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Accords et licences (pour utiliser une technologie, une marque ou exploiter un marché)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Savoir-faire technique	-3	-2	-1	0	1	2	3
Connaissance du marché	-3	-2	-1	0	1	2	3
Bases de données sur les clients et le marché	-3	-2	-1	0	1	2	3
Systèmes d'information de l'organisation (communication informatique interne et avec les fournisseurs et clients)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Culture organisationnelle (les valeurs de l'entreprise, la forme de travail et les modes d'interactions interne et externe)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Gestion de la production et contrôle qualité	-3	-2	-1	0	1	2	3
Gestion commerciale	-3	-2	-1	0	1	2	3
Structure technique pour développer nouveaux produits	-3	-2	-1	0	1	2	3
Ressources humaines techniques qualifiées (avec savoir-faire technique)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Ressources humaines commerciales qualifiées (avec expérience et connaissance du marché)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Notoriété de l'entreprise sur le marché	-3	-2	-1	0	1	2	3
Réseaux de distribution des produits	-3	-2	-1	0	1	2	3
Relations de coopération avec différents acteurs (fournisseurs, concurrents, clients et institutions publiques - conseil interprofessionnel, universités et/ou gouvernement)	-3	-2	-1	0	1	2	3

11 La base d'activité (ou plus précisément la région ou le territoire vitivinicole et les institutions professionnelles) dans laquelle vous vous trouvez met des ressources à votre disposition. Évaluez le niveau auquel vous utilisez chacune de ces ressources pour appuyer votre internationalisation :

	Pas d'importance						Très important
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Terroir (les caractéristiques climatiques et du terrain)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Existence d'institutions de recherche technique	-3	-2	-1	0	1	2	3
Existence d'institutions professionnelles, publiques et privés en rapport avec le vin	-3	-2	-1	0	1	2	3
Infrastructure liée au tourisme (les routes et les structures touristiques)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Infrastructure logistique (distribution des produits et accès aux fournisseurs)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Accès à l'assistance technique (à la vigne et au processus productif du vin)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Accès au crédit (spécifique aux entreprises dans le territoire)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Propriété Intellectuelle (utilisation d'une AOC – Appellation d'Origine Contrôlée)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Contrats avec des fournisseurs et distributeurs	-3	-2	-1	0	1	2	3
Accès à des ressources humaines qualifiées (formation et disponibilité des ressources humaines qualifiées dans la région avec savoir-faire spécifique associé au territoire)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Notoriété du territoire (valeur de la région de l'origine)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Notoriété de l'AOC (valeur du <i>terroir</i>)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Pouvoir de négociation face aux fournisseurs	-3	-2	-1	0	1	2	3
Pouvoir de négociation face aux distributeurs	-3	-2	-1	0	1	2	3
Accès à la base collective de connaissances techniques et relatives au marché (ex.: études de marché et recherches œnologiques)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Culture du territoire (les valeurs partagées dans la région, la forme de travail et les modes d'interactions entre les acteurs)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Réseaux de contacts personnels	-3	-2	-1	0	1	2	3
Relations de coopération horizontale dans le territoire (réseaux d'entreprises du vin du même territoire)	-3	-2	-1	0	1	2	3
Relations de coopération verticale dans le territoire (réseaux avec les fournisseurs, les distributeurs et institutions du même territoire)	-3	-2	-1	0	1	2	3

.....

VOTRE ENTREPRISE

Votre Région :

Languedoc-Roussillon

Provence

Vallée du Rhône

Si vous avez une AOC, indiquez _____

Type d'entreprise :

vigneron indépendant

cooperative

négociant

En quelle année votre entreprise a-t-elle été créée ? _____ (indiquez l'Année)

Quel est le nombre d'employés permanents de votre entreprise ?

Moins de 9

Entre 50 et 249

Entre 10 et 49

Plus de 250

Quel est la quantité de vin produite par votre entreprise pour chacune des trois dernières années (en hectolitres) ?

_____ hL (2008)

_____ hL (2007)

_____ hL (2006)

Quels sont les principaux types de produits de votre entreprise :

_____ % vins tranquilles % vins effervescents

_____ % vins spiritueux

Je souhaite recevoir une synthèse des résultats de cette étude par e-mail. Veuillez communiquer votre e-mail ci-dessous (nécessaire afin de pouvoir vous envoyer les résultats) :

APÊNDICE F – E-MAIL PARA VINÍCOLAS FRANCESAS

Bonjour Madame/Monsieur :

Je suis doctorante de l'Université Fédérale du Rio Grande do Sul, de Porto Alegre, au Brésil et chercheur visitant au sein d'Euromed Management, à Marseille. Ma recherche du doctorat a pour objectif d'identifier quels sont **les éléments les plus importants dans le processus d'internationalisation des entreprises du secteur du vin** en France.

Si vous avez **quelque type d'activité internationale, comme l'exportation**, je voudrais vous inviter à participer de cette enquête.

Le questionnaire est disponible sur internet :

<http://enqueteenligne.euromed-marseille.com/index.php?sid=86384&lang=fr>

L'anonymat des répondants et des entreprises sera strictement respecté. Aucun nom ne sera utilisé dans la thèse. Ce questionnaire comporte **20 questions** et y répondre devrait vous prendre **moins de 15 minutes**.

Les répondants qui le souhaitent recevront un **rapport sur le marché du vin au Brésil et les résultats de la recherche**. Il suffit pour cela de communiquer votre e-mail. Les répondants pourront participer à **un tirage au sort d'un panier de produits du Brésil** (1 bouteille de cachaça, 2 havaianas, pâte de goiave, rapadura, 1 bouteille de vin du Brésil, 2 T-shirts).

Si vous préférez, vous pouvez remplir le questionnaire en pièce jointe et l'envoyer par e-mail ou a l'adresse suivante :

EUROMED MANAGEMENT
Frédéric PRÉVOT / Faculté
Domaine de Luminy BP 921
13288 Marseille CEDEX 9

Je vous remercie pour votre disponibilité.

Aurora CARNEIRO ZEN
Doctorante – Université Fédérale du Rio Grande do Sul (Porto Alegre/Brésil)
Chercheur Visitant - Euromed Management (Marseille/France)
Téléphone : +33 064771022
E-mail : aczen@ea.ufrgs.br

APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO FINAL (VERSÃO EM FRANCÊS)

L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES VITIVINICOLES

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de ma recherche de doctorat. Je suis doctorante de l'Université Fédérale du Rio Grande do Sul, de Porto Alegre, au Brésil et chercheur visitant au sein d'Euromed Management, à Marseille. La recherche a pour objectif d'identifier quels sont les éléments les plus importants dans le processus d'internationalisation des entreprises du secteur du vin au Brésil et en France.

L'anonymat des répondants et des entreprises sera strictement respecté. Aucun nom ne sera utilisé dans la thèse. Ce questionnaire comporte **20 questions** et y répondre devrait vous prendre **moins de 15 minutes**.

Les répondants qui le souhaitent recevront un **rapport sur le marché du vin au Brésil** et **les résultats de la recherche**. Il suffit pour cela de communiquer votre e-mail. Les répondants pourront participer à **un tirage au sort d'un panier de produits du Brésil** (1 bouteille de cachaça, 2 havaianas, pâte de goiave, rapadura, 1 bouteille de vin du Brésil, 2 T-shirts).

Je vous remercie pour votre disponibilité.

Aurora CARNEIRO ZEN
 Doctorante – Université Fédérale du Rio Grande do Sul (Porto Alegre/Brésil)
 Chercheur Visitant - Euromed Management (Marseille/France)
 Téléphone : +33 064771022
 E-mail : aczen@ea.ufrgs.br

Merci d'envoyer votre questionnaire à l'adresse suivante :
 EUROMED MANAGEMENT
 Frédéric PRÉVOT / Faculté
 Domaine de Luminy BP 321
 13288 Marseille CEDEX 9

VOTRE ENTREPRISE**1 Dans quelle région votre entreprise est-elle installée ?**

Languedoc-Roussillon
 Provence

Vallée du Rhône

Autre : _____

2 Quel est le type de votre entreprise ?

vigneron indépendant
 coopérative
 négociant

3 En quelle année votre entreprise a-t-elle été créée ? _____ (indiquez l'Année)**4 Quel est le nombre d'employés permanents de votre entreprise ?**

Moins de 9
 Entre 10 et 49

Entre 50 et 249
 Plus de 250

5 Quelle était la quantité de vin produite par votre entreprise l'année dernière (en hectolitres) ?

_____ hL (2008)

6 Produisez-vous un AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) ?

Oui

Non

7 Quels sont les principaux types de produits de votre entreprise ? (Merci d'indiquer le pourcentage sur la production totale pour chaque type de produit)

_____ % vins tranquilles VQPRD (Vins de Qualité Produits dans une Région Délimitée)
 _____ % vins tranquilles non VQPRD (Vins de Qualité Produits dans une Région Délimitée)
 _____ % vins effervescents
 _____ % vins fortifiés

L'INTERNATIONALISATION D'ENTREPRISE

8 Quand l'entreprise a-t-elle initié ses activités internationales (exportation, alliances stratégiques, etc.) ?

_____ (Merci, d'indiquer l'année)

9 Comment l'entreprise agit-elle dans le marché international (Cochez les modes d'internationalisation que vous utilisez. Les choix peuvent être multiples) ?

Exportations via contrats ponctuels ou renouvelés
 Exportations via contrats long terme
 Alliances stratégiques avec producteurs locaux du pays visé
 Joint-venture avec producteurs locaux du pays visé

Acquisition d'autres producteurs de vin du pays visé
 Fusion avec d'autres producteurs de vin du pays visé
 Autre : _____

10 Quelle était la proportion de ventes export l'année dernière (2008) (Indiquez le pourcentage par rapport au volume total vendu) ? _____ % (2008)

11 Quel était le pourcentage de croissance des volumes exportés l'année dernière (2008) ? _____ % (2008)

12 Quelle est la prévision de croissance des volumes exportés dans l'année prochaine comparé au volume actuel (2009) ? (Merci d'indiquer la pourcentage) _____ % (2010)

13 Quel est le nombre de pays où vous commercialisez vos produits ? _____

14 Quelles sont les Régions (zones géographiques) où vous avez commercialisé vos produits et le pourcentage de ventes (%) pour chaque région ? (% calculé sur le volume exporté. Le total doit être égal à 100%)

Europe occidentale : _____ %
 Europe de l'Est : _____ %
 Asie-Océanie : _____ %
 Amérique du Sud : _____ %

Amérique du Nord : _____ %
 Moyen Orient : _____ %
 Afrique : _____ %

15 Quels sont les trois marchés externes (pays) les plus importants en volume de ventes et le pourcentage de ventes (%) pour chacun des pays ? (Veuillez les indiquer par ordre d'importance en volume de ventes et le pourcentage pour chacun des pays. Pourcentage calculé sur le volume exporté)

1. _____ : _____ %
2. _____ : _____ %
3. _____ : _____ %

16 Évaluez le niveau d'importance de chacune des motivations de l'entreprise pour entrer dans le marché international :

	Pas d'importance			Très important	
Croissance du Chiffre d' Affaires	1	2	3	4	5
Croissance de la marge	1	2	3	4	5
Pressions concurrentielles dans le marché interne	1	2	3	4	5
Capacité productive sous-utilisée	1	2	3	4	5
Chute dans les ventes domestiques et saturation du marché domestique	1	2	3	4	5
Réduction du niveau de dépendance et de risque liés au marché interne	1	2	3	4	5
Demande éventuelle de foires et missions internationales	1	2	3	4	5
Programmes et politiques d'incitation à l'internationalisation	1	2	3	4	5

17 Évaluez votre satisfaction relative par rapport à vos résultats en termes d'exportation dans les trois dernières années:

	Pas satisfait			Très satisfait	
Le profit sur les ventes exports	1	2	3	4	5
Total de volume exporté	1	2	3	4	5
Volume exporté comparé à celui des concurrents	1	2	3	4	5
Evolution des volumes exportés	1	2	3	4	5

LES RESSOURCES QUE VOUS AVEZ UTILISÉES POUR L'INTERNATIONALISATION

LES RESSOURCES DE VOTRE ENTREPRISE

18 Évaluez le niveau d'importance que vous attribuez à chacune des ressources de votre propre entreprise (votre propre possession ou contrôlées par vous) pour appuyer votre INTERNATIONALISATION.

	Pas d'importance				Trés important
Installations de la cave	1	2	3	4	5
Équipements et machines utilisées dans le processus productif	1	2	3	4	5
Accès aux matières premières (fertilisants, raisins, bouteilles, bouchons et étiquettes, etc.)	1	2	3	4	5
Gestion de la production et contrôle qualité	1	2	3	4	5
Structure technique pour développer de nouveaux produits	1	2	3	4	5
Savoir-faire technique	1	2	3	4	5
Disponibilité du capital financier pour l'investissement	1	2	3	4	5
Accès au crédit (facilité à demander et recevoir du crédit)	1	2	3	4	5
Propriété intellectuelle (propriété des marques et secrets industriels)	1	2	3	4	5
Accords et licences (pour utiliser une technologie, une marque ou exploiter un marché)	1	2	3	4	5
Contrats avec des fournisseurs	1	2	3	4	5
Bases de données clients actuels et potentiels	1	2	3	4	5
Systèmes d'information de l'entreprise (échanges informatiques internes et avec les fournisseurs et clients)	1	2	3	4	5
Culture organisationnelle (les valeurs de l'entreprise et les façons de faire de l'entreprise)	1	2	3	4	5
Notoriété de l'entreprise sur le marché	1	2	3	4	5
Connaissance des marchés exports	1	2	3	4	5
Gestion commerciale (administration des ventes et relation avec les clients actuels)	1	2	3	4	5
Ressources humaines qualifiées au niveau technique (savoir-faire technique)	1	2	3	4	5
Ressources humaines qualifiées au niveau commercial (expérience et connaissance du marché)	1	2	3	4	5
Réseaux de distribution G.M.S. (Grandes et Moyennes Surfaces)	1	2	3	4	5
Réseaux de distribution cavistes	1	2	3	4	5
Réseaux de distribution C.H.R. (Cafés, Hôtels et Restauration)	1	2	3	4	5
Relations de coopération avec différents acteurs (fournisseurs, concurrents, clients, conseil interprofessionnel, universités et collectivités territoriales et locales)	1	2	3	4	5

LES RESSOURCES QUE VOUS AVEZ UTILISÉES POUR L'INTERNATIONALISATION

LES RESSOURCES DU TERRITOIRE

19 Évaluez le niveau d'importance de chacune des ressources de la région ou le territoire vitivinicole sur lequel vous êtes installé pour appuyer votre **INTERNATIONALISATION** :

	Pas d'importance				Très important
	1	2	3	4	5
Terroir (description cépages, pratiques, climat et terrain)	1	2	3	4	5
Existence d'institutions de recherche technique	1	2	3	4	5
Existence d'institutions professionnelles liées à l'activité vitivinicole	1	2	3	4	5
Existence d'institutions publiques et privées liées à l'activité vitivinicole	1	2	3	4	5
Infrastructure liée au tourisme (les routes et les structures touristiques)	1	2	3	4	5
Infrastructure logistique (distribution des produits et accès aux fournisseurs)	1	2	3	4	5
Accès à l'assistance technique (à la vigne et au processus productif du vin)	1	2	3	4	5
Accès au crédit (spécifique aux entreprises dans le territoire)	1	2	3	4	5
Accès à des ressources humaines qualifiées (formation et disponibilité des ressources humaines qualifiées dans la région avec savoir-faire spécifique associé au territoire)	1	2	3	4	5
Notoriété du territoire vitivinicole (région)	1	2	3	4	5
Notoriété d'une indication géographique (AOC, VdP) ou marque collective	1	2	3	4	5
Culture du territoire (les valeurs partagées dans la région et les façons de faire dans la région)	1	2	3	4	5
Accès des informations économiques relatives au marché externe	1	2	3	4	5
Accès des informations juridiques relatives au marché externe	1	2	3	4	5
Relations de coopération horizontale dans le territoire (réseaux d'entreprises vitivinicoles du même territoire)	1	2	3	4	5
Relations de coopération verticale dans le territoire (réseaux avec les fournisseurs, les distributeurs et institutions du même territoire)	1	2	3	4	5

20 Je souhaite recevoir un rapport du marché Brésilien du vin et une synthèse des résultats de cette étude par e-mail.

Oui

Non

Votre Contact

(Nécessaire pour envoyer les rapports et un tirage au sort d'un panier de produits du Brésil. Tous les renseignements recueillis à titre individuels resteront strictement confidentiels):

Nom d'entreprise : _____

Nom : _____

Votre occupation : _____

E-mail : _____

Téléphone : _____

Souhaitez-vous ajouter un dernier commentaire ?

Je vous remercie d'avoir participé à cette enquête.

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO FINAL (VERSÃO EM PORTUGUÊS)

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR VINÍCOLA BRASILEIRO

Este questionário é parte da minha pesquisa de doutorado em Administração, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Esta pesquisa tem como objetivo identificar os elementos mais importantes no processo de internacionalização das empresas vinícolas brasileiras e francesas. Caso a sua empresa tenha algum tipo de atividade internacional, como exportação, gostaria de convidá-lo a participar da pesquisa respondendo este questionário.

O anonimato dos respondentes e das empresas será respeitado. Nenhum nome será utilizado na tese. Este questionário compreende **20 questões** e você levará **menos de 15 minutos** para respondê-lo.

Os respondentes que desejarem poderão receber um relatório sobre as tendências mundiais do setor vitivinícola e os resultados da pesquisa. Para tanto, basta informar os contatos ao final deste questionário.

Desde já agradeço a sua disponibilidade,

Aurora Carneiro Zen
aczen@ea.ufrgs.br
 (51) 9133 0771
 Doutoranda em Administração
 PPGA/EA/UFRGS

A VINÍCOLA**1 Em qual município e localidade a sua vinícola está instalada?**

Município: _____ Localidade: _____

2 Como atua o seu empreendimento para a produção dos vinhos finos?

Produz todas as uvas que utiliza na produção de vinhos.

Produz parte das uvas que utiliza e adquire uma parte de outros produtores para produção dos vinhos.

Adquire integralmente as uvas que utiliza na produção dos vinhos.

Adquire vinho fino a granel de outras vinícolas e engarrafa.

Trata-se de uma cooperativa de produtores.

3 Em que ano a sua vinícola foi fundada? _____ (Favor, indicar o ano)**4 Qual é o número de empregados permanentes na vinícola ? _____****5 Qual foi a quantidade de vinho fino produzida pela sua vinícola no ano de 2009 (em litros) ?**

_____ litros (2009)

6 A vinícola indica a origem do produto no rótulo?

- Sim. A vinícola apresenta a indicação geográfica do vinho.
- Sim. A vinícola indica a Zona de Produção.
- Sim. A vinícola indica o município.
- Não

7 Quais são os produtos produzidos pelo seu empreendimento (Favor indicar a porcentagem sobre a produção total para cada tipo de produto)

_____ % vinhos tranquilos com Indicação Geográfica de Procedência
 _____ % vinhos tranquilos sem Indicação Geográfica de Procedência
 _____ % vinhos espumantes e frisantes
 _____ % vinhos "licorosos"

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA VINÍCOLA

8 Quando a vinícola iniciou suas atividades internacionais (exportação, aliança estratégica, joint-venture, etc.)?

_____ (Favor, indicar o ano)

9 Como a vinícola entrou no mercado internacional ? (Assinalar os modos de internacionalização utilizados. Você poderá marcar mais de uma alternativa)

Exportações pontuais

Aquisição de empresa(s) vinícola(s) do país visado

Exportações contínuas para o mesmo país

Fusão com empresa vinícola do país visado

Aliança estratégica com empresa vinícola do país visado

Outro : _____

Joint-venture com empresas vinícolas do país visado

10 Qual foi o percentual do volume de vendas no mercado externo sobre o total de vendas de vinhos finos (tranqüilos e espumantes) no ano de 2009? (% em relação ao volume total de vendas) _____ % (2009)**11 Qual foi o percentual de crescimento de vendas de vinhos finos (tranqüilos e espumantes) para o mercado externo no ano de 2009 em relação a 2008? (indicar a percentagem) _____ % (2009)****12 Qual é a previsão de crescimento de vendas de vinhos finos (tranqüilos e espumantes) no mercado externo para o ano de 2010? (indicar a % de crescimento pretendido em relação ao ano de 2009) _____ % (2010)****13 Para quantos países a empresa comercializa seus produtos?** (Favor indicar o número de países) _____**14 Quais são as regiões (zonas geográficas) nas quais a empresa comercializa seus produtos e qual é a porcentagem de vendas (%) para cada região?** (% calculado sobre o volume exportado. O total deverá ser igual a 100%)

Europa Ocidental: _____%

América do Norte: _____%

Europa do Leste: _____%

Oriente Médio: _____%

Ásia e Oceania: _____%

África: _____%

América do Sul: _____%

15 Quais são os três mercados externos (países) mais importantes em volume de vendas e qual é a porcentagem de vendas (%) para cada um desses países? (Favor indicar por ordem de importância por volume de vendas e a porcentagem das vendas para cada país sobre o total de vendas no exterior)

1. _____: _____%

2. _____: _____%

3. _____: _____%

16 Avalie o nível de importância de cada uma das motivações listadas abaixo para o ingresso da vinícola no mercado internacional:

	Sem importância				Muito importante
	1	2	3	4	5
Expansão de vendas	1	2	3	4	5
Crescimento da margem de lucro	1	2	3	4	5
Pressão de concorrentes externos no mercado interno	1	2	3	4	5
Capacidade produtiva ociosa ou sub-utilizada	1	2	3	4	5
Queda das vendas no mercado doméstico e saturação do mercado doméstico	1	2	3	4	5
Redução do nível de dependência e do risco em relação ao mercado interno	1	2	3	4	5
Demanda eventual em feiras e missões internacionais	1	2	3	4	5
Programas e políticas de incentivo à internacionalização	1	2	3	4	5

17 Avalie a sua satisfação em relação aos resultados obtidos com exportações nos últimos três anos:

	Insatisfeito				Muito satisfeito
	1	2	3	4	5
Lucro obtido com as exportações	1	2	3	4	5
Volume total exportado	1	2	3	4	5
Volume exportado em relação ao volume exportado pelos concorrentes brasileiros	1	2	3	4	5
Evolução do volume exportado	1	2	3	4	5

OS RECURSOS IMPORTANTES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

RECURSOS PRÓPRIOS DA VÍNICOLA

18 Avalie o nível de importância que você atribui a cada um dos recursos próprios da empresa (desenvolvido e controlado pela empresa) para a internacionalização do negócio:

	Sem importância				Muito importante
	1	2	3	4	5
Instalações da vinícola	1	2	3	4	5
Equipamentos e máquinas utilizados no processo produtivo	1	2	3	4	5
Acesso a insumos e matéria-prima (fertilizante, uvas, garrafas, rolhas e etiquetas, etc.)	1	2	3	4	5
Gestão da produção e controle de qualidade	1	2	3	4	5
Estrutura técnica para o desenvolvimento de novos produtos	1	2	3	4	5
Conhecimento técnico vitivinícola	1	2	3	4	5
Disponibilidade de capital financeiro para investimento	1	2	3	4	5
Acesso ao crédito (facilidade de solicitar e receber crédito)	1	2	3	4	5
Propriedade Intelectual (proteção da marca e de segredos industriais)	1	2	3	4	5
Acordos e licenças (para utilizar uma tecnologia, uma marca ou explorar um mercado)	1	2	3	4	5
Contratos com fornecedores de matéria-prima	1	2	3	4	5
Base de dados sobre a carteira de clientes	1	2	3	4	5
Sistema de informação da empresa (troca de dados interna e externa – com fornecedores e clientes)	1	2	3	4	5
Cultura organizacional (os valores da empresa e a forma de atuação no mercado)	1	2	3	4	5
Reputação da vinícola no mercado doméstico	1	2	3	4	5
Conhecimento do mercado externo	1	2	3	4	5
Gestão comercial (administração das vendas e gestão dos clientes)	1	2	3	4	5
Recursos humanos qualificados na área técnica (conhecimento técnico)	1	2	3	4	5
Recursos humanos qualificados na área comercial (experiência e conhecimento do mercado)	1	2	3	4	5
Rede de distribuição em hipermercados e supermercados	1	2	3	4	5
Rede de distribuição em lojas especializadas de vinho	1	2	3	4	5
Rede de distribuição em restaurantes e bares	1	2	3	4	5
Relações de cooperação com diferentes atores (associações do setor, institutos de ensino e pesquisa, sindicatos, fornecedores, concorrentes, clientes)	1	2	3	4	5

OS RECURSOS IMPORTANTES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

OS RECURSOS DA REGIÃO NA QUAL A VINÍCOLA ESTÁ INSTALADA

19 Avalie o nível de importância para a internacionalização da sua vinícola que você atribui a cada um dos recursos da região (por exemplo: Serra Gaúcha, Campanha, etc.), na qual a sua vinícola está instalada:

	Sem importância			Muito importante	
Terroir (variedades das uvas, práticas vitícolas e enológicas, características específicas do solo e do clima)	1	2	3	4	5
Existência de instituições de pesquisas tecnológicas (ex. EMBRAPA)	1	2	3	4	5
Existência de instituições profissionais relacionadas à atividade vitivinícola (Ex. AGAVI, FECOVINHO, etc.)	1	2	3	4	5
Existência de instituições públicas e privadas relacionadas à atividade vitivinícola (Ex. IBRAVIN)	1	2	3	4	5
Infra-estrutura ligada ao turismo (as rotas do vinho e as estruturas para o desenvolvimento do enoturismo)	1	2	3	4	5
Infra-estrutura logística (distribuição dos produtos e acesso aos fornecedores)	1	2	3	4	5
Acesso à assistência técnica (à viticultura e à vinificação)	1	2	3	4	5
Acesso ao crédito (crédito específico para produtores e vinícolas instaladas na região)	1	2	3	4	5
Acesso a recursos humanos qualificados (formação e disponibilidade de recursos humanos qualificados na região com conhecimento específico associado à região)	1	2	3	4	5
Reputação da região (valor da reputação da região de origem. Ex. Serra, Campanha, Fronteira, etc.)	1	2	3	4	5
Reputação de um terroir específico (valor de um terroir delimitado, como uma indicação geográfica – formalizada ou em processo de formalização. Ex. Vale dos Vinhedos)	1	2	3	4	5
Cultura da região (os valores compartilhados na região e a forma de atuação e competição das vinícolas)	1	2	3	4	5
Acesso a informações econômicas relativas ao mercado externo (ex. estudos de mercado)	1	2	3	4	5
Acesso a informações jurídicas relativos ao mercado externo	1	2	3	4	5
Relações de cooperação horizontais entre vinícolas da região (existência de parcerias e/ou redes de vinícolas da região)	1	2	3	4	5
Relações de cooperação vertical na região (existência de parcerias e/ou redes de cooperação com fornecedores, distribuidores e instituições da região)	1	2	3	4	5

20 Eu desejo receber um relatório sobre as tendências mundiais do setor vitivinícola e os resultados da pesquisa por email:

- Sim
 Não

Contato

(Necessário para o envio dos relatórios. Todas as informações individuais serão estritamente confidenciais. Nenhum nome será mencionado nos resultados da pesquisa.)

Nome da vinícola: _____

Nome do respondente: _____

Cargo: _____

E-mail: _____

Telefone: _____

APÊNDICE I – CORRELAÇÃO BIVARIADA – TEMPO DE INTERNACIONALIZAÇÃO / NÚMERO DE PAÍSES

Correlação de Pearson – Proporção de vendas no exterior e tempo de internacionalização

		Proporção de Vendas no Exterior	Tempo de Internacionalização
Proporção de Vendas no Exterior	Pearson Correlation	1	,375***
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	130	128
Tempo de Internacionalização	Pearson Correlation	,375***	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	128	128

***. Correlação significativa no nível de 0.001 (2-tailed).

Correlação de Pearson – Proporção de vendas no exterior e número de países

		Proporção de Vendas no Exterior	Número de Países
Proporção de Vendas no Exterior	Pearson Correlation	1	,402***
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	130	127
Número de países	Pearson Correlation	,402***	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	127	127

***. Correlação significativa no nível de 0.001 (2-tailed).

APÊNDICE J – TESTE T PAREADO DA MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS SINGULARES E DO *CLUSTER*

Grupos de Desempenho Exportador = Alto Desempenho

		Paired Samples Test ^a							
		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	RECSING_GERAL - REC_CLUSTER_GERAL	,14048	,48142	,08380	-,03022	,31119	1,676	32	,103

a. Grupos de Desempenho Exportador = Alto Desempenho

Grupos de Desempenho Exportador = Médio Desempenho

		Paired Samples Test ^a							
		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	RECSING_GERAL - REC_CLUSTER_GERAL	-,13202	,63421	,08795	-,30858	,04455	-1,501	51	,140

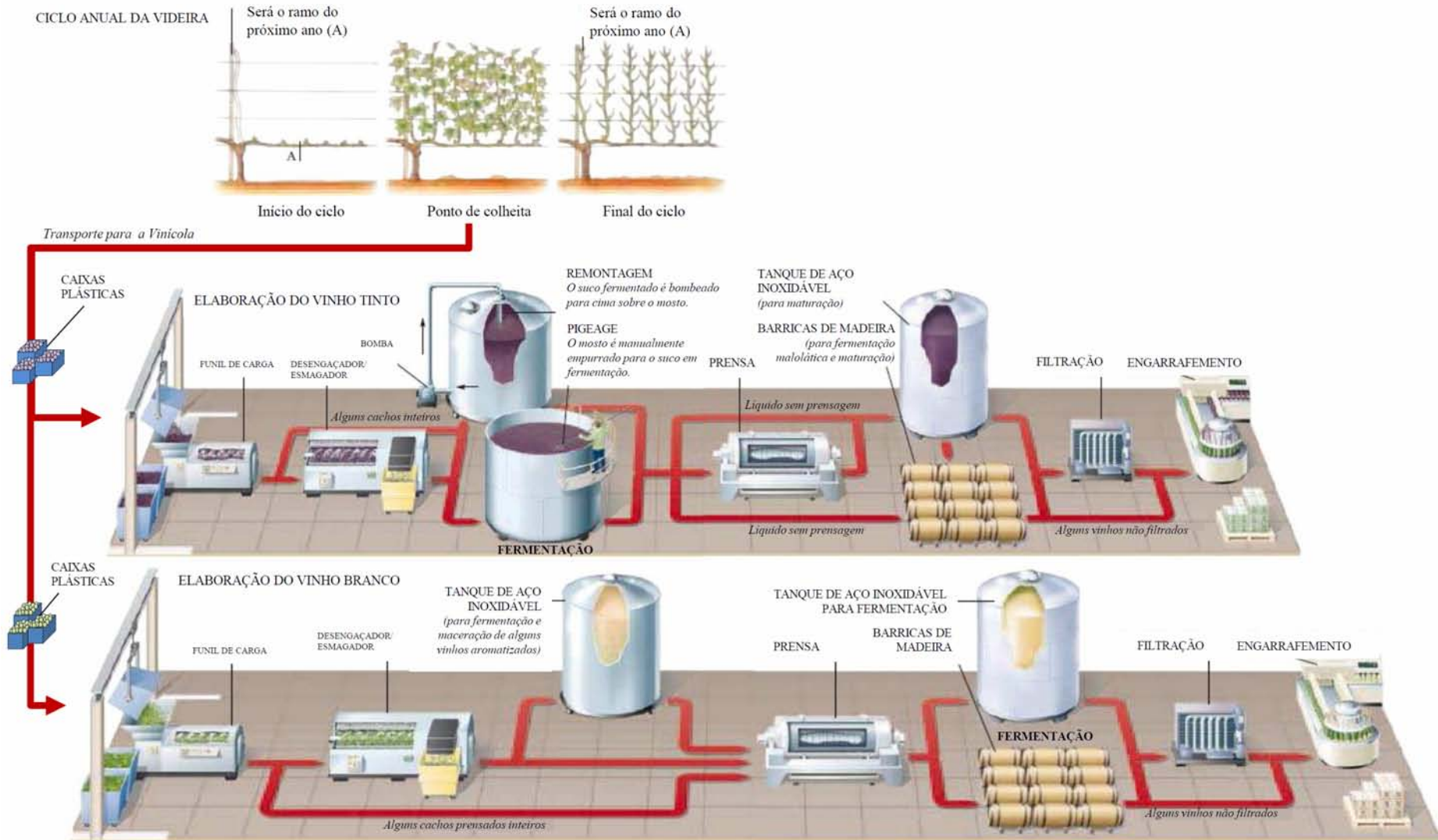
a. Grupos de Desempenho Exportador = Médio Desempenho

Grupos de Desempenho Exportador = Baixo Desempenho

		Paired Samples Test ^a							
		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	RECSING_GERAL - REC_CLUSTER_GERAL	-,01415	,77271	,11519	-,24629	,21800	-,123	44	,903

a. Grupos de Desempenho Exportador = Baixo Desempenho

ANEXOS



ANEXO A - PROCESSO PRODUTIVO DO VINHO

Fonte: Adaptado de Stevenson (2005)

*Que a estrada se erga ao encontro do seu caminho
Que o vento esteja sempre às suas costas
Que o sol brilhe quente sobre a sua face
Que a chuva caia suave sobre seus campos
E até que nos encontremos de novo,
Que Deus o guarde na palma da sua mão.
Prece Irlandesa*