

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**ANDRÉ CARVALHO LINDEMAM**

**AS CONTRIBUIÇÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO  
MIOLO WINE GROUP**

São Leopoldo

2011

**ANDRÉ CARVALHO LINDEMAM**

**AS CONTRIBUIÇÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO  
MIOLO WINE GROUP**

**Dissertação apresentada à Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS,  
como requisito parcial para a obtenção  
do título de Mestre em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt**

São Leopoldo  
2011

André Carvalho Lindemam

**AS CONTRIBUIÇÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO  
MIOLO WINE GROUP**

**Dissertação apresentada à  
Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos – UNISINOS, como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

Aprovada em

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Zandra Balbinot – Universidade Federal do Paraná – UFPR**

---

**Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – UNISINOS**

---

**Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Yeda Swirski de Souza – UNISINOS**

---

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Claudia Cristina Bitencourt - UNISINOS**

Visto e permitida a impressão.

São Leopoldo,

---

**Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Yeda Swirski de Souza  
Coordenadora Executiva PPG em Administração**

## AGRADECIMENTOS

Algumas pessoas foram especialmente próximas pelo apoio e contribuições que me deram para eu concluir esta dissertação. Desta forma, gostaria de agradecer-lhes.

Agradeço a Deus por todo o amor.

Agradeço de todo o coração, à minha orientadora, Dra. Professora Claudia Bitencourt, que sempre esteve pronta para ajudar e orientar. Apesar da distância, ela esteve constantemente presente e, com o seu apoio, conseguimos realizar a pesquisa na MWG.

Agradeço ao Alexandre Tobias, companheiro de longa data e de todos os momentos, por ter me ajudado a tornar este sonho realidade.

Agradeço à Dona Ruti, minha mãe e exemplo de vitória e superação. Muito obrigado pelo exemplo!

Agradeço ao Dr. Prof. Ivan Lapuente Garrido, por apresentar-me o tema internacionalização de empresas, com sua humildade intelectual e acessibilidade. Um grande exemplo a ser seguido.

Agradeço à Dra. Profa. Tereza Cristina Pereira de Lima (Tekinha), por todo o apoio, orientação e incentivo.

Agradecimentos especiais à Ana Zilles, pela sua disponibilidade, simpatia e ajuda.

À minha família, pelo apoio e incentivo.

Aos meus colegas de mestrado e à Alessandra, por todo o suporte.

Agradeço ao Miolo Wine Group pelo apoio e permissão para realizar esta pesquisa, em especial ao Carlos Eduardo Nogueira, por sua disponibilidade e todas as orientações.

**“Tudo posso naquele que me fortalece.”**  
**Fl. 4:13**

## RESUMO

A partir da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização surge a orientação empreendedora (OE), que se refere ao processo empreendedor no nível organizacional. A orientação empreendedora focaliza-se nos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora. Uma das formas de se perceber a OE de uma organização é através das suas dimensões: inovação, propensão ao risco e proatividade. Esta dissertação busca analisar a OE no contexto internacional. Neste sentido, destaca que as empresas interessadas em operar no mercado internacional precisam de criatividade, proatividade e cálculo de risco, para conseguir superar as dificuldades impostas pelo mercado. Em relação às operações no mercado internacional, a inserção das empresas brasileiras nesse mercado é considerada tardia em comparação às suas concorrentes de nações desenvolvidas. Realizar operações internacionais requer o desenvolvimento de estratégias deliberadas, que permitam o ingresso de produtos, tecnologias, gestão, recursos humanos, entre outros recursos de uma empresa, em país estrangeiro. Também envolve escolher a melhor estratégia, seja por exportação, contratual ou por investimentos, e requer da empresa ações pertinentes à superação de barreiras existentes à internacionalização, seja para entrada e/ou operações. Esta pesquisa, de natureza qualitativa, analisa, através de estudo de caso único, como o empreendedorismo no nível organizacional - aqui especificado como orientação empreendedora (OE) através de suas dimensões inovação, propensão ao risco e proatividade, bem como os seus elementos constitutivos - contribui no contexto de internacionalização de um grupo vinícola brasileiro, representado pelo Miolo Wine Group (MWG). Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e análise documental. Os principais resultados encontrados destacam que a OE contribui no processo de internacionalização do MWG através: da entrada em mercados estratégicos, na redução da barreira da falta de associação entre Brasil e o vinho de qualidade, na diferenciação dos seus produtos em relação aos demais produtos brasileiros na competição internacional, tecnologia avançada, qualidade dos produtos, no aproveitamento do potencial de algumas regiões ainda não exploradas, sendo benchmarking internacional, aumentando o volume de vendas, na identificação de ameaças e planejamento global, na identificação de inovações e através do fortalecimento da marca.

Palavras-chave: Empreendedorismo; orientação empreendedora; internacionalização; estratégias de entrada e operações internacionais; barreiras à internacionalização.

## ABSTRACT

By applying the concept of entrepreneurship to the organization comes to entrepreneurial orientation (EO), which refers to the entrepreneurial process, at the organizational level. The entrepreneurial orientation refers to the methods, practices and styles of decision making used to act in an entrepreneurial way. One way to realize the OE of an organization is through its dimensions: innovation, risk propensity and proactivity. Companies interested in operating in international markets, need creativity, proactivity and risk calculation, to help them to overcome the difficulties imposed by the market. Regarding operations in the international market, Brazilian companies are considered late for its inclusion in comparison to its competitors from developed nations. International operations requires determination of strategies that could allow the inflow of products, technologies, management, human resources and other resources of a company in a foreign country. It also involves choosing the best strategy, whether for export or investment contract and requires the company, appropriate actions to overcome barriers to internationalization, both for entry and / or operations. This research is qualitative in nature and examines, through a single case study, how entrepreneurship at the organizational level, here specified as entrepreneurial orientation (EO) through its dimensions, which are: innovation, risk propensity and proactivity, and their constituent elements, contribute in the context of internationalization of Brazilian wine group, represented by Inside Wine Group. Data were collected through in-depth interviews and documentary analysis. The main findings highlight the OE helps in the process of internationalization of the MWG through: strategic market entry, reducing the barrier of lack of association between Brazil and wine quality, to differentiate their products in relation to other Brazilian products in international competition, advanced technology, product quality, in harnessing the potential of some unexplored regions, and international benchmarking, increasing the volume of sales, in identifying threats and overall planning, identification of innovation and by strengthening the brand.

**Key Words:** Entrepreneurship; entrepreneurial orientation; internalization; entry strategies and international operation; barrier to internalization.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Percepção de distância cultural entre o Brasil e mercados externos por executivos da área de negócios internacionais .....	29
Figura 2 – Mapa conceitual .....	44
Figura 3 – Principais conclusões do estudo .....	113



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Classificação das estratégias de entrada e operações .....	24
Quadro 2 - Barreiras à internacionalização .....	28
Quadro 3 - Definições de empreendedorismo .....	33
Quadro 4 - Definições de orientação empreendedora .....	35
Quadro 5 – Dimensões da orientação empreendedora adotadas por diferentes estudos ..	37
Quadro 6 - Dimensões da orientação empreendedora e suas definições .....	38
Quadro 7- Elementos que caracterizam a dimensão inovação .....	39
Quadro 8 – Elementos que caracterizam a dimensão propensão ao risco .....	41
Quadro 9 - Elementos que caracterizam a dimensão proatividade .....	43
Quadro 10 – Construto teórico da orientação empreendedora .....	43
Quadro 11- Relação de entrevistados .....	48
Quadro 12 - Categorias de análise e subcategorias .....	49
Quadro 13 - Etapas da pesquisa .....	49

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Área e produção mundial de uva – 2000 a 2007 .....	51
Gráfico 2 - Produção de vinhos por continente – médias de 1990 a 2007 .....	51
Gráfico 3 - Produção de vinhos por país – média 2005/2007 .....	52
Gráfico 4 - Faturamento bruto – 1997 a 2009 .....	72
Gráfico 5 – Faturamento em exportações – 2005/2008 .....	73
Gráfico 6 - Percentual de vendas no mercado internacional – 2008 .....	73

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Consumo mundial de vinho – 2004 – 2008 .....	53
Tabela 2 - Volume exportado .....	54
Tabela 3 - Produção de uvas para processamento e para consumo in natura – Brasil – t1	55
Tabela 4 - Produção de vinhos, sucos e derivados do Rio Grande do Sul, em litros 2006/2009 .....	56
Tabela 5 - Comercialização de vinhos e suco de uva provenientes do Rio Grande do Sul – 2006/2009 .....	57
Tabela 6 - Maiores produtoras de uva – RS (2007) .....	57
Tabela 7 – Balanço das exportações e importações de uvas, sucos de uva, vinhos e derivados – 2005/2009 .....	59
Tabela 8 – Participação das importações de vinhos finos – Brasil – 2005/2009 .....	59

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	14
1.1 OBJETIVO GERAL.....	15
<b>1.1.1 Objetivos específicos.....</b>	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	17
<b>2 EMPREENDEDORISMO ORGANIZACIONAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....</b>	18
2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....	18
<b>2.1.1 Teorias de internacionalização de empresas.....</b>	20
2.1.1.1 Teoria comportamental.....	20
2.1.1.2 Teoria econômica.....	22
<b>2.1.2 Estratégias de entrada e operações em mercados internacionais.....</b>	23
2.1.2.1 Entrada por exportação.....	24
2.1.2.2 Entrada contratual.....	25
2.1.2.3 Entrada por investimentos.....	26
<b>2.1.3 Barreiras à internacionalização.....</b>	28
2.2 EMPREENDEDORISMO.....	30
<b>2.2.1 Orientação empreendedora.....</b>	34
2.2.1.1 As dimensões da orientação empreendedora .....	36
2.2.1.1.1 <i>Dimensão Inovação</i> .....	38
2.2.1.1.2 <i>Dimensão Propensão a risco</i> .....	40
2.2.1.1.3 <i>Dimensão Proatividade</i> .....	41
2.2.1.2 As dimensões e os elementos constitutivos da orientação empreendedora – Construto teórico.....	43
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	45
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	45
<b>3.1.1 Justificativa da escolha do método.....</b>	45
<b>3.1.2 Justificativa da escolha da empresa.....</b>	46
3.2 COLETA DE DADOS.....	46
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	48
<b>4. O SETOR VITIVINÍCOLA.....</b>	50
4.1 O MERCADO INTERNACIONAL.....	50
<b>4.1.1 Mercados consumidores.....</b>	53
<b>4.1.2 Principais países exportadores.....</b>	54
4.2 O MERCADO NACIONAL.....	54
<b>4.2.1 O balanço comercial da vitivinicultura brasileira.....</b>	58
<b>5. HISTÓRIA E TRAJETÓRIA DA MIOLO WINE GROUP.....</b>	60
5.1 PRIMEIRO PERÍODO: DA CHEGADA DA FAMÍLIA AO BRASIL (1897 A 1989).....	61
5.2 SEGUNDO PERÍODO: VENDA A GRANEL (1989 A 1994).....	62

5.3 TERCEIRO PERÍODO: A VENDA DO VINHO COM A MARCA MIOLO (1994 A 1998).....	62
5.4 QUARTO PERÍODO: INVESTIMENTO EM VINHEDOS E INSTALAÇÕES E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (1998 ATÉ OS DIAS ATUAIS).....	63
<b>5.4.1 A situação atual.....</b>	<b>64</b>
5.4.1.1 Linha de produtos.....	70
5.4.1.2 Premiações.....	71
5.4.1.3 Faturamento.....	71
5.4.1.4 Orientação estratégica.....	72
5.4.1.5 Mercado externo.....	73
<b>6. A INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>75</b>
6.1 A ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	84
<b>7.AS CONTRIBUIÇÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>91</b>
7.1 DIMENSÃO INOVAÇÃO.....	91
<b>7.1.1 Produtos e serviços.....</b>	<b>92</b>
7.1.1.1 Adaptar e melhorar os produtos (incremental).....	92
<b>7.1.2 Recursos financeiros.....</b>	<b>93</b>
7.1.2.1 Realizar investimentos em P&D.....	94
<b>7.1.3 Processos.....</b>	<b>96</b>
7.1.3.1 Inovar nos processos administrativos e no desenvolvimento de produtos.....	96
<b>7.1.4 Conclusão da dimensão inovação.....</b>	<b>96</b>
7.2 DIMENSÃO PROPENSÃO AO RISCO.....	97
<b>7.2.1 Risco financeiro.....</b>	<b>98</b>
7.2.1.1 Realizar investimentos para aproveitar oportunidades de mercado.....	98
7.2.1.2 Realizar empréstimos para aproveitar oportunidades de mercado.....	99
<b>7.2.2 Risco em negócios.....</b>	<b>99</b>
7.2.2.1 Assumir risco em negócios.....	100
<b>7.2.3 Conclusão da dimensão propensão ao risco.....</b>	<b>102</b>
7.3 DIMENSÃO PROATIVIDADE.....	103
<b>7.3.1 Monitorar o ambiente.....</b>	<b>103</b>
7.3.1.1 Responder rapidamente aos concorrentes.....	103
7.3.1.2 Monitorar tendências.....	104
7.3.1.3 Constante busca por novas oportunidades.....	105
<b>7.3.2 Pioneirismo.....</b>	<b>106</b>
7.3.2.1 Pioneirismo na introdução de novos produtos e tecnologias no mercado .....	106
<b>7.3.3 Conclusão da dimensão proatividade.....</b>	<b>108</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>110</b>
8.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	117
8.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	118
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>119</b>

## INTRODUÇÃO

O empreendedorismo existe há muitos séculos, porém como campo de estudo existe o reconhecimento há cerca de 25 anos. O mesmo pode ser estudado sob diversos focos e níveis de análise, envolvendo desde o individual, passando pelo grupal, pelo organizacional, até atingir o estudo de regiões (CORNELIUS et al., 2006; ZAHRA et al., 1999; FILLION, 1999).

Uma das áreas de estudo do empreendedorismo que mais têm crescido é no nível da organização. A mesma tem crescido em suas dimensões e profundidade, constituindo um importante eixo de estudo (GREGOIRE et al. 2006; MARTENS, 2009).

A partir da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização, surge a orientação empreendedora (OE), que se refere ao processo empreendedor no nível organizacional. A orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora. Uma das formas de se perceber a OE de uma organização é através da sua disposição a inovar, a assumir riscos e a competir de forma proativa com outras empresas (LUMPKIN e DESS, 1996; COVIN e SLEVIN, 1991; MILLER, 1983; MARTENS, 2009).

Segundo Zahra e Garvis (2000), as empresas interessadas em operar no mercado internacional precisam de criatividade, proatividade e cálculo de risco, para conseguirem superar as dificuldades impostas pelo mercado. Esta dissertação se realiza com base nessa afirmação e nas ideias de Miller (1983). Neste sentido, a OE é compreendida neste trabalho a partir das três dimensões: inovação, propensão ao risco e proatividade, devidamente detalhadas na sequência do estudo.

Em relação às operações no mercado internacional, a inserção das empresas brasileiras nesse mercado é considerada tardia em comparação às suas concorrentes de nações desenvolvidas (CYRINO e TANURE, 2009). A prática mais recorrente, até recentemente, era exportar o excedente de produção e, assim que as condições do mercado diminuíssem a atratividade, as empresas voltavam para o mercado doméstico e reduziam as exportações. Essa prática tem mudado e atualmente as operações internacionais fazem parte da agendas das empresas.

Realizar operações internacionais requer deliberação de estratégias que possam permitir o ingresso de produtos, tecnologias, administração, recursos humanos, entre outros recursos de uma empresa, em país estrangeiro (ROOT, 1994). Envolve também escolher a melhor estratégia - por exportação, contratual ou por investimentos -, além de exigir da

empresa ações pertinentes à superação de barreiras à internacionalização, seja para entrada e/ou operações.

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, analisa, através de estudo de caso único, como o empreendedorismo no nível organizacional - aqui especificado como orientação empreendedora (OE) através de suas dimensões inovação, propensão ao risco e proatividade, bem como os seus elementos constitutivos - se manifesta e contribui no contexto de internacionalização de um grupo vinícola brasileiro, representado pelo Miolo Wine Group (MWG).

Em outras palavras, a questão norteadora deste estudo é: Como a OE, através de suas dimensões inovação, propensão ao risco e proatividade e seus respectivos elementos constitutivos, se apresenta e contribui no contexto de internacionalização da MWG?

Para responder a esta questão de pesquisa, este trabalho está estruturado em oito capítulos. O capítulo 1 refere-se à introdução, que inclui a definição de problema, os objetivos gerais e específicos, as justificativas do estudo e delimitação do tema. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, centrando-se nas discussões sobre internacionalização e orientação empreendedora. No capítulo 3, consta a metodologia de pesquisa utilizada neste estudo, bem como os procedimentos metodológicos. O capítulo 4 faz a apresentação do setor da vitivinícola brasileiro, contextualizando o cenário. O capítulo 5 mostra a trajetória e a história do Miolo Wine Group. O capítulo 6 discorre sobre o processo de internacionalização da MWG. No capítulo 7, consta a análise dos dados e os elementos da orientação empreendedora no processo de internacionalização. No capítulo 8, apresentam-se os principais resultados do estudo e as considerações finais. Por fim, pontuam-se as limitações do estudo e sugerem-se novas pesquisas.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

A fim de responder à questão de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral compreender como a orientação empreendedora a partir de suas dimensões: inovação, propensão ao risco e proatividade (e seus respectivos elementos constitutivos) se manifesta e contribui com o processo de internacionalização do Miolo Wine Group (MWG).

### 1.1.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) descrever e analisar o processo de internacionalização a partir da trajetória da empresa investigada;
- b) analisar as três (03) dimensões da OE: inovação, propensão ao risco e proatividade e como seus respectivos elementos constitutivos se apresentam e contribuem no contexto do processo de internacionalização do Miolo Wine Group.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O setor vitivinícola brasileiro é composto basicamente por empresas familiares e tem 95% da produção e comercialização nacional de vinhos concentrada no Estado do Rio Grande do Sul (MELLO, 2009). O setor revela importância econômica ao Brasil e ao Estado do Rio Grande do Sul, pela venda dos seus produtos como vinhos, espumantes, sucos de uva e derivados, e pelo enoturismo, o qual atrai turistas de todo o Brasil e do exterior (DOLLABELA, 2006).

A escolha do setor vitivinícola justifica-se pelo fato de, nos últimos anos, as vinícolas brasileiras enfrentarem uma crise tanto na produção quanto nas exportações. No mercado doméstico, atribuiu-se parte desta crise à grande invasão de vinhos importados, principalmente provenientes do Chile e Argentina (MELLO, 2009).

Com essa realidade, já que existe um aumento da concorrência internacional e a diminuição gradativa do comércio de vinhos finos brasileiros, tanto no Brasil como no exterior, torna-se relevante o estudo de uma vinícola brasileira que hoje vem apresentando um crescimento significativo no mercado, apesar das adversidades enfrentadas. A MWG tornou-se líder nacional em produção e exportação de vinhos. As suas exportações que, em 2002, somaram 12.700 garrafas exportadas, atualmente passam de 500 mil garrafas. A empresa exporta para mais de 20 países

Sob o ponto de vista teórico, o estudo justifica-se tendo em vista a pesquisa abordar um enfoque ainda pouco explorado: a relação entre empreendedorismo no nível organizacional e o processo de internacionalização. O empreendedorismo é representado pela



temática da orientação empreendedora (OE) que, neste estudo, é composta por 3 dimensões específicas (inovação, propensão ao risco e proatividade) e seus elementos constitutivos.

Assim, o trabalho é oportuno para diferentes atores: (1) para a empresa, na medida em que mostra como as ações empreendedoras realizadas impactaram no contexto internacional, podendo assim repensá-las para ocasiões futuras, (2) para o setor, porque mostra ações que fazem parte de uma empresa bem sucedida e, assim, práticas de *benchmarking* podem ser realizadas e (3) para a academia, pois, com base na abordagem teórica previamente estabelecida, busca-se ilustrar um estudo de caso que possa gerar melhor compreensão e reflexões sobre a orientação empreendedora no contexto de internacionalização.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Esta pesquisa trata do empreendedorismo no nível organizacional, considerando a orientação empreendedora e suas dimensões, com seus respectivos elementos constitutivos, no contexto de internacionalização da MWG.

Para responder a questão de pesquisa e atender aos objetivos propostos, foi desenvolvido um estudo de caso, em um grupo vinícola brasileiro, reconhecido pelo seu desempenho no setor e pela sua atuação no mercado internacional. Neste intuito, a pesquisa limita-se a analisar a manifestação dos elementos constitutivos da OE a partir das três dimensões destacadas no processo de internacionalização da empresa.

O foco desta pesquisa é a manifestação dos elementos constitutivos da orientação empreendedora no contexto de internacionalização de empresas, logo, as questões referentes ao empreendedorismo individual não serão objeto de análise.

## **2. EMPREENDEDORISMO ORGANIZACIONAL E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Este capítulo dedica-se à apresentação do referencial teórico que fundamenta esta pesquisa. O mesmo está estruturado da seguinte forma: no subcapítulo 2.1, contextualizam-se as teorias de internacionalização; no subcapítulo 2.1.2, sistematiza-se o pensamento de alguns autores sobre as estratégias de entrada e operações no mercado internacional; no subcapítulo 2.1.3, reflete-se sobre as barreiras à internacionalização de empresas; no subcapítulo 2.2, introduz-se o tema empreendedorismo; no subcapítulo 2.2.1, apresenta-se o tema orientação empreendedora e, no subcapítulo 2.2.1.1, discutem-se as dimensões e elementos constitutivos da orientação empreendedora, bem como se apresenta o mapa conceitual.

### **2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

O processo de internacionalização de empresas é bastante antigo. “Em um folheto da Saint Gobain, empresa francesa que iniciou a produção de vidros em 1758, há um registro que ela seria a mais antiga multinacional do mundo”. Na Europa, devido às suas peculiaridades geográficas, a prática comum era instalar filiais em países próximos. As empresas americanas iniciaram seus processos de internacionalização na década de 1920. No Brasil, a entrada das primeiras subsidiárias data do início do século XX (FLEURY e FLEURY, 2006, p. 153).

Já a entrada das empresas latino-americanas no mercado internacional é considerada tardia em relação às suas concorrentes de nações desenvolvidas. As empresas brasileiras não fugiram à regra e iniciam as suas operações internacionais na década 1970, como uma forma de vender o excedente de produção e não como uma ação estratégica. Assim, tão logo as condições do mercado internacional fossem diminuindo a atratividade, as empresas se voltavam para o mercado doméstico e reduziam o volume de exportações (CYRINO e TANURE, 2009).

Porém esta falta de comprometimento com o mercado estrangeiro e o modelo de exportação até então adotado começaram a mudar no início da década de 1990, como resultado da adoção de políticas de liberalização pelo governo brasileiro. “Essas mudanças

trouxeram reduções drásticas das tarifas de importação e das barreiras ao comércio exterior, assim como privatizações de empresas estatais e desregulamentação de alguns segmentos relevantes” (CYRINO e TANURE, 2009, p. 14).

Essas políticas proporcionaram um efeito importante para a movimentação das empresas brasileiras no mercado internacional, porque aumentou a rivalidade competitiva no mercado doméstico e ampliou significativamente sua competitividade.

Segundo Cyrino e Tanure (2009), o efeito deste choque competitivo teve dois desdobramentos. De um lado, a obrigatoriedade de as empresas brasileiras bem posicionadas se reestruturarem e modernizarem as suas operações, com o objetivo de elevar a sua qualidade a níveis de classe mundial. Por outro lado, houve uma exposição das empresas mais frágeis ao ataque das multinacionais interessadas na entrada do mercado brasileiro.

Assim, a internacionalização passou a fazer parte da agenda das empresas, com o comprometimento cada vez maior de esforços e investimentos em operações internacionais.

Realizar as operações no mercado internacional envolve incertezas, riscos e complexidades.

Pode-se dizer que as incertezas podem advir de operar em mercados bastante distintos do doméstico, cujos sistemas político, social e econômico podem ter características bastante diferenciadas. Os riscos derivam da própria incerteza e do fato de a empresa ter de comprometer recursos materiais, financeiros e gerenciais e a complexidade resulta do grande número de operações envolvidas na transposição de fronteiras nacionais (ROCHA e ALMEIDA, 2006, p.7).

As operações em mercados internacionais também incidem em custos, mas podem ser compensados por alguns benefícios como a conquista de outros mercados, a obtenção de economia de escala e o fortalecimento da posição competitiva, o aumento da lucratividade, a redução do risco de atuação em um único mercado bem como o acesso a mercados de capitais de outros países. Além disso, competir com grandes empresas internacionais pode, ainda, ser um aprendizado valioso para estratégias de defesa do *market share* no próprio mercado doméstico (ROCHA e FREITAS, 2005).

Para compreender melhor o processo de internacionalização, a seguir discutem-se as diferentes teorias que buscam explicar o fenômeno.

### 2.1.1 Teorias de internacionalização da empresa

Em relação aos modelos de internacionalização, vários estudiosos procuram descrever como as empresas tomam esta decisão. Segundo Garrido (2007), pode-se, de uma forma geral, dividir as teorias a respeito da internacionalização de empresas em dois grandes grupos, conforme a racionalidade usada na decisão sobre o processo de internacionalização da empresa. Pensamento semelhante ao de Rocha e Almeida (2006) que identificam duas principais abordagens. De um lado, a teoria comportamental, que tem sua origem na escola de Uppsala e posteriormente passou a ser conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais, que se baseia no desenvolvimento incremental das atividades de internacionalização de acordo com a experiência adquirida pela empresa. Do outro lado, a teoria econômica sobre a decisão de entrada em mercados internacionais, feita de forma racional e planejada.

Apresentam-se, a seguir, as principais características de cada uma das teorias.

#### 2.1.1.1 Teoria comportamental

A chamada teoria comportamental da internacionalização tem origem na escola de Uppsala. “A escola realizou diversos estudos empíricos, gerando desenvolvimentos teóricos que dão suporte a essas idéias. Posteriormente, elas foram incorporadas e ampliadas por outras teorias, passando o conjunto a ser conhecido como Escola Nórdica de Negócios Internacionais” (ROCHA e ALMEIDA, 2006, p. 25).

O modelo baseia-se no trabalho seminal de Johanson, Vahlne e Wierderschein-Paul (1975 e 1977). Segundo Weisfelder (2001 *apud* ROCHA e ALMEIDA, 2006, p. 26), “as principais fontes de inspiração dos teóricos de Uppsala são as teorias do crescimento da firma, de Penrose (1959), a teoria comportamental da firma, de Cyert e March (1963), e o trabalho de Aharoni (1966) referente ao processo decisório de investimentos no exterior”.

Os conceitos de Cyert e March, ampliados por Aharoni, sobre os limites da racionalidade, fuga da incerteza, aprendizagem organizacional, quase resolução de conflitos e metas sequenciais inspiraram os principais trabalhos da Escola de Uppsala. Assim, os pesquisadores da Universidade de Uppsala focalizaram seu interesse no processo de internacionalização de firmas suecas manufatureiras e desenvolveram um modelo de como as

firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar (HEMAIS e HILAL, 2002, p. 20-21).

Um dos mais importantes documentos gerados pela Escola de Uppsala foi a pesquisa de Johanson e Vahlne (1977), na qual o processo de internacionalização se dava através de uma forma incremental, por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental se materializava tanto através de uma sequência de modos de operação quanto através de uma sequência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos (HEMAIS e HILAL, 2002; GARRIDO, 2007).

A internacionalização da empresa ocorreria em consequência de seu crescimento, quando o mercado doméstico já estivesse saturado e o número de oportunidades diminuísse. A sequência de modos de entrada e de operação seria a seguinte: exportação esporádica, exportação via representantes, estabelecimento de uma filial de vendas no exterior e produção no exterior. Os diversos modos podem ser entendidos como um *continuum* de níveis crescentes de comprometimento de recursos, controle, exposição a risco e potencial de lucros, que vão da exportação à criação da subsidiária (ROCHA e ALMEIDA, 2006, p.27).

Esta sequência na seleção de mercados abrangeria a entrada em mercados cada vez mais psiquicamente distantes, à medida que a firma ganhasse experiência nas operações. A distância psíquica é definida como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações, por exemplo, o mercado, as diferenças de idioma, a educação, as práticas de negócios, a cultura e o desenvolvimento industrial (JOHANSON e VAHLNE, 1977; HEMAIS e HILAL, 2002). A empresa tende a buscar, inicialmente, os mercados considerados mais similares ao doméstico e somente depois realizam as suas operações em mercados cujas condições são menos semelhantes às de seu país (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

Nesta lógica, a internacionalização não é percebida como uma sequência de passos planejados e deliberados, estando baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, sendo beneficiados pela aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescentes com o mercado externo (HEMAIS e HILAL, 2002).

Segundo Garrido (2007), três características dessa teoria destacam-se: (a) as empresas se internacionalizam a partir do seu crescimento no mercado local ou doméstico; (b) o processo desenvolve-se de forma incremental, com aumento gradual do envolvimento com os mercados internacionais com base no ganho de experiência da firma, indicando que o início das atividades ocorre através de exportações e evolui até chegar a investimentos diretos no mercado-alvo; (c) os mercados selecionados inicialmente eram mais próximos ao mercado doméstico, apresentando menor distanciamento psíquico.

### 2.1.1.2 Teoria econômica

Na abordagem econômica, as decisões sobre internacionalização são tomadas de forma racional e planejada, sendo o paradigma eclético e o modelo de custos de transação os principais estudos (GARRIDO, 2007; ROCHA e ALMEIDA, 2006; BARRETO, 2002). As bases das teorias econômicas de internacionalização provêm dos modelos de organização industrial, que buscam entender os movimentos das empresas em situações nas quais há barreiras à competição. Os modelos de organização industrial propõem a existência de imperfeições de mercado que afetam diretamente essas decisões (ROCHA e ALEMIDA, 2006, p. 18).

A teoria dos **custos de transação** não foi desenvolvida para explicar unicamente a entrada de firmas no mercado internacional, mas a escolha entre realizar uma contratação externa ou usar a estrutura da própria firma na organização das operações em novos mercados. Neste modelo, haveria duas formas alternativas para as empresas organizarem as suas operações: mercado (contratação externa de atividades) ou hierárquica (utilização de sua própria estrutura para conduzir as atividades). A empresa optaria por mercados ou por hierarquias, quando o custo de transação fosse favorável a uma ou a outra alternativa (BARRETO, 2002).

A estrutura adequada de gestão é a que minimiza os custos tanto de produção como de transações. Em caso de a firma não conseguir vantagens em custo, deve subcontratar, no mercado, fornecedores que realizem as atividades de forma mais competitiva, mas a firma deve executar as atividades que lhe custem menos (WILLIAMSON, 1975).

Na abordagem baseada na estratégia de negócio, a firma analisa os *trade-offs* entre diversas variáveis, para então decidir sobre o processo de internacionalização. Essas variáveis podem ser: oportunidade de mercado, distância psíquica, acessibilidade, barreiras para seleção dos mercados, experiência internacional, orientação para exportação, comprometimento de recursos, intensidade competitiva (GARRIDO, 2007).

**O paradigma eclético** é resultante do trabalho de John Dunning (1980 e 1988) na Universidade de *Reading*. É conhecido como eclético por reunir contribuições de diferentes teorias originárias da própria economia, como a teoria de internalização e dos custos de transação. Esse paradigma procura explicar os motivos que levam uma empresa a decidir produzir no exterior. As empresas que optam por se transformar em internacionais devem estar preparadas para competir com aquelas já estabelecidas em mercados estrangeiros. Para

isto, devem deter vantagens suficientes para compensar os custos de operar em um ambiente distante ou desconhecido (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

Conforme Dunning (1980 e 1988) existem três grupos de vantagens que influenciam a decisão de produzir no exterior:

- vantagens de propriedade – seriam específicas da empresa, resultantes de ativos intangíveis e que não estão disponíveis para concorrentes dos mercados locais. Podem surgir de três maneiras: direitos legalmente protegidos, como patentes ou marcas; monopólios comerciais, como direito exclusivo de aquisição de matéria-prima específica para determinado produto, ou o controle exclusivo dos pontos de venda em determinado mercado; tamanho e características técnicas da firma adequadas para contribuir, por exemplo, para a obtenção de economias de escala;
- vantagens da internalização – são aquelas que tornam mais conveniente para a empresa transferir ativos por intermédio das fronteiras nacionais, utilizando sua própria estrutura, do que contratar agentes econômicos em mercados externos;
- vantagens de localização – são aquelas provenientes da localização dos empreendimentos da empresa. Ocorrem quando o governo local busca atrair empresas multinacionais por meio de incentivos, ou quando a combinação de várias localizações permite melhores condições de arbitragem financeira e administração de risco cambial.

Segundo Garrido (2007), observa-se, de forma geral, que, na abordagem econômica, a decisão sobre a internacionalização da empresa acontece de forma planejada. A empresa deve considerar uma série de diferentes fatores, sejam eles endógenos ou exógenos, e decidir, racional e deliberadamente, sobre a estratégia que melhor a capacitará à obtenção de vantagens competitivas no mercado internacional.

Após a definição de internacionalização, o próximo passo é definir qual o modo de entrada no mercado, assunto discutido no próximo capítulo.

### **2.1.2 Estratégias de entrada e operações no mercado internacional**

Segundo Root (1994), a estratégia de entrada em um mercado internacional é um arranjo institucional que possibilita o ingresso de produtos, tecnologia, administração, recursos humanos, entre outros recursos de uma empresa, em um país estrangeiro.

Para Rocha e Almeida, (2006), costuma-se classificar os modos de entrada em três tipos: por exportação, contratual e por investimentos. O quadro apresentado a seguir ilustra este ponto.

**Quadro 1 - Classificação das estratégias de entrada e operações**

Por exportação	Contratual	Por investimento
Indireta	Licenciamento	Investimento Greenfield
Cooperativa	Franchising	Aquisição
Direta	Aliança contratual	Subsidiária de controle integral
	Contrato de serviços	<i>Joint venture</i>
	Contrato de administração	
	Contrato de produção	
	Acordo técnico	

Fonte: Rocha e Almeida (2006)

A seguir detalham-se essas três estratégias.

#### 2.1.2.1 Entrada e operações por exportação

A forma mais comum de entrada no mercado internacional é a exportação, sendo as suas principais formas a direta e indireta (GARRRIDO, 2007; ROCHA e ALMEIDA, 2006; ROOT, 1994).

Na **exportação direta**, a empresa realiza as suas próprias operações no exterior, por intermédio de departamento interno de exportação, subsidiárias de vendas, vendedores-viajantes, agentes ou distribuidores localizados no mercado-alvo. Assim, a empresa acaba tendo maior controle sobre as atividades, porém os riscos e investimentos envolvidos acabam sendo também maiores (ROOT, 1994; GARRIDO, 2007; ROCHA e ALMEIDA, 2006).

Esta estratégia proporciona para a empresa um maior conhecimento do mercado e, assim, maior flexibilidade para eventuais adaptações do seu mix, porém os custos são maiores, principalmente gerenciais, além de mais responsabilidade na escolha dos mercados, seleção de representantes e na logística (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

A **exportação indireta** é a forma que utiliza intermediários, geralmente agentes ou distribuidores, que realizam a atividade no país de origem da exportadora no qual tem sede. Este intermediário pode ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company* ou um agente de exportação.

Iniciar-se na exportação não é algo fácil, mesmo que a empresa utilize intermediários para realizar as suas operações. Alguns aspectos precisam ser gerenciados pela empresa como



a preparação do produto para o mercado (requisitos de qualidade, adaptação, embalagens adequadas etc.).

O baixo volume de investimentos e o baixo grau de risco podem ser considerados como vantagens neste modelo (ROOT, 1994; GARRIDO, 2007; ROCHA e ALMEIDA, 2006).

#### 2.1.2.2 Entrada e operações contratual

A entrada por operações contratual caracteriza-se como a associação não-patrimonial, de longo prazo, entre uma firma internacional e uma instituição em um país estrangeiro. Essa modalidade se distingue da exportação principalmente por se constituir um veículo para a transferência de conhecimentos e competências (ROOT, 1994; GARRIDO, 2007; ROCHA e ALMEIDA, 2006). As três formas mais utilizadas são: licenciamento, *franchising* e aliança contratual, que serão comentadas a seguir.

O **licenciamento** é caracterizado pela transação contratual entre empresas, na qual existe uma troca de ativos da licenciadora, como sua marca, *know-how* etc. Esta troca pode ser realizada através de *royalties* ou uma soma fixa, que são pagos pela licenciada. Este modo é em geral considerado de baixo envolvimento e baixo nível de controle (ROCHA e ALMEIDA, 2006; GARRIDO, 2007).

A licenciadora pode, assim, superar barreiras ou obter acesso a mercados fechados de difícil permeabilidade. Pode, no entanto, perder parte do controle sobre os seus ativos intangíveis, e desenvolver um concorrente que, em etapa futura, pode passar a ser seu concorrente.

O ***franchising*** é caracterizado quando uma empresa cede, fornece treinamento e acompanhamento a terceiros, por um período fixado, o seu *know-how* da produção ou de distribuição de determinado produto ou serviço, em troca de pagamentos por meio de *royalties* ou outra forma de compensação. O franqueado deve seguir os padrões de operação do franqueador (ROCHA e ALMEIDA, 2006; GARRIDO, 2007).

A **aliança contratual**, segundo Douglas e Craig (1995), pode ocorrer através de formas de colaboração entre concorrentes que têm por base as fases da cadeia de valor dos cooperantes. Assim, é possível desenvolver projetos de colaboração para investigação e desenvolvimento de novos produtos, colaboração na produção e logística e colaboração no *marketing* e distribuição.

Dussauge e Garrette (1999) afirmam que a principal característica de uma aliança é a independência das empresas envolvidas na parceria. Para esses autores, as alianças permitem às empresas unir forças para atingir um objetivo comum sem, contudo, abrir mão de sua autonomia estratégica e de interesses específicos próprios. Idéia compartilhada por Hagedoorn e Narula (1996) que classificam a aliança estratégica em: participação acionária, através de *joint venture*, e não acionária, baseada em contratos que podem ser para desenvolvimento conjunto de produtos.

Na presente pesquisa, adotou-se o conceito de aliança estratégica como ligações formadas entre duas ou mais empresas independentes que optam por executar conjuntamente um projeto ou atividade específica, coordenando as habilidades e recursos necessários, ao invés de executar o projeto ou atividade por conta própria, assumindo todos os riscos e enfrentando a concorrência sozinho e/ou fundindo suas operações através de ação acionária como a *joint venture* (DUSSAUGE e GARRETTE; 1999; HAGEDOORN e NARULA, 1996).

#### 2.1.2.3 Entrada e operações por investimentos

A entrada por investimento é um modo que envolve a propriedade por uma firma internacional de plantas industriais, ou outras unidades de produção, no país estrangeiro. Ao realizar o investimento em uma subsidiária no mercado externo, a empresa pode optar por um negócio já existente (aquisição) ou totalmente novo (investimento tipo *greenfield*) (PESSOA e ROCHA, 2003; ROCHA e ALMEIDA, 2006; GARRIDO, 2007; ROOT, 1994).

Em termos de propriedade e controle, as unidades de produção estrangeiras podem ser classificadas como *sole ventures*, com propriedade e controle integrais pela matriz, ou *joint ventures*, com propriedade e controle compartilhados pela matriz e um ou mais parceiros locais (ROOT, 1994).

**A aquisição e investimento tipo *greenfield*** consiste na compra de marca ou ativos de um negócio já existente em um país hospedeiro, realizada por uma firma estrangeira cuja matriz encontra-se sediada em seu país de origem.

As aquisições parecem, ainda, ser preferidas por companhias com alto grau de diversificação de produtos e maior experiência internacional. Já os investimentos *greenfield* são as opções quando a intensidade de P&D é elevada e quando o destino dos investimentos é percebido como muito diferente culturalmente do país de origem da empresa (NEWBURRY e ZEIRA, 1997 apud ROCHA e ALMEIDA, 2006, p. 15).

A *Sole venture* ou *Joint venture* pode ser utilizado quando, ao se expandir por intermédio de investimento direto no exterior, optar por uma subsidiária sobre a qual exerça propriedade e controle integral (*sole ventures*) ou compartilhada (*joint venture*) (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

Segundo Chowdhury (1992), a *Sole venture* é uma afiliada com o controle acionário nas mãos de uma empresa estrangeira, que tem a matriz sediada em seu país de origem. “Além disso, a empresa internacional tende a preferir subsidiárias de controle integral, quando deseja proteger competências específicas ou quando considera que não existem sócios potenciais que possam aportar-lhes recursos ou capacidades distintivas que justifiquem uma associação” (CHOWDHURY, 1992 *apud* ROCHA e ALMEIDA, 2006, p.16).

Uma *Joint venture* internacional pode ser definida como uma entidade legal independente da qual participam duas ou mais firmas, de forma que a matriz de pelo menos uma delas esteja sediada em país distinto daquele em que se realizam as operações. A empresa internacional compartilha recursos e capital com os sócios, a fim de estabelecer uma nova empresa no país destino (NEWBURRY e ZEIRA, 1997 *apud* ROCHA e ALMEIDA, 2006, p.16).

Segundo Garrido (2007), duas vantagens da *joint venture* podem ser observadas: primeira, o menor comprometimento de recursos em relação a outras formas de investimentos, resultando assim na redução de risco, e, segunda, a possibilidade de acessar maior conhecimento do mercado, devido à experiência do sócio local.

Conforme Rocha e Almeida (2006), a possibilidade de trocas sinérgicas entre as empresas influenciam a escolha da *joint venture* como modo de entrada. O parceiro local pode aportar terrenos, matérias-primas, experiência no ambiente local (cultural, legal e política), acesso a redes de distribuição, contatos pessoais com fornecedores, governo entre outros.

Atuar no mercado internacional é mais arriscado para uma empresa do que atuar no mercado doméstico. Ao ingressar na arena internacional, a empresa enfrenta desafios cujo âmbito se estende das diferenças linguísticas e culturais à necessidade de adaptar seus produtos a clientes específicos. Estes desafios podem impedir a empresa de entrar em um mercado, mesmo que demonstre ter potencial (ROCHA e FREITAS, 2005).

Outros desafios são apontados a seguir, destacando-se as barreiras à internacionalização.

### 2.1.3 Barreiras à internacionalização

A literatura sobre barreiras à internacionalização é farta, mas há pouca sistematização dos resultados obtidos, devido à divergência de conteúdo e metodologias. Os primeiros estudos datam das décadas de 1960 e 1970, conforme relatado por Bilkey (1978), num dos primeiros trabalhos de revisão da literatura sobre o tema. No entanto, o estudo que deu origem a toda uma sequência de trabalhos de cunho mais científico foi o de Rabino (1980), considerado o ponto de partida para o entendimento da questão (ROCHA e FREITAS, 2005).

O quadro 2, adaptado de Rocha e Freitas (2005), apresenta uma relação não exaustiva de barreiras relacionadas à entrada no mercado externo.

**Quadro 2 - Barreiras à internacionalização**

Barreiras
Falta de conhecimentos técnicos de produção
Falta de mão-de-obra especializada
Controle de qualidade deficiente
Alocação de recursos insuficientes para o marketing internacional
Insuficiência de recursos financeiros
Gerência despreparada para a exportação
Capacidade instalada insuficiente
Custos de transporte elevados
Localização inadequada de fábrica
Deficiência de planejamento e controle
Qualidade do produto inadequada aos padrões internacionais
Dificuldade de cumprir prazos de entrega
Insuficiência de informações sobre mercados externos
Preços baixos no mercado internacional
Dificuldade burocrática em órgãos governamentais
Falta de garantia de matéria prima
Legislação sobre comércio exterior complexa
Forte concorrência no mercado internacional
Falta de incentivos adequados à exportação
Legislação <i>antidumping</i>
Barreiras protecionistas
Falta de acordo Brasil e outros países
Mercado interno absorvendo toda a produção

Fonte: Adaptado de Rocha e Freitas (2005)

Segundo Rocha (2003), a combinação de alguns fatores pode proporcionar o entendimento sobre a dificuldade da internacionalização de empresas brasileiras. Um dos fatores seria o **geográfico**, ou seja, a localização do Brasil, na América do Sul, onde a fronteira é relativamente pequena. Estas fronteiras intransponíveis explicam, em grande parte,

a falta de contato do Brasil com seus vizinhos no Norte e Oeste, um distanciamento que, por isso mesmo, não se limitou ao plano físico, mas expandiu-se ao emocional.

Outro fator apresentado por Rocha (2003) é o **ambiental**, ou seja, houve momentos históricos que impediram ou dificultaram a internacionalização de empresas. Pode-se dizer que este fator está mais direcionado às mudanças cambiais que o Brasil passou ao longo de sua história econômica. Outro fator dificultador é o **cultural**, ou seja, a percepção de distância psicológica ou cultural dos brasileiros com os outros povos.

A distância cultural refere-se à percepção das diferentes culturas entre o Brasil e outros países. Existe uma tendência a considerar países como Portugal e Argentina mais “próximos” culturalmente, e a considerar a Turquia e Síria, mais “distantes” (ROCHA, 2003).

Uma evidência neste sentido foi obtida em estudo singular, que solicitava a 153 executivos brasileiros responsáveis pelas atividades de exportação de suas empresas que indicassem em que medida consideravam cada um de 33 países, constantes em uma lista, semelhantes ou diferentes em relação ao Brasil. O resultado aparece na figura abaixo.

**Figura 1- Percepção de distância cultural entre o Brasil e mercados externos por executivos da área de negócios internacionais**

Muito semelhante	Semelhantes	Um pouco semelhantes	Nem semelhantes nem diferentes	Um pouco diferentes	Diferentes	Muito diferentes
	Portugal	Venezuela		França	Canadá	Síria
	Uruguai	Colômbia			EUA	Índia
	Argentina	Espanha			Bélgica	Japão
		México			Israel	Kuwait
		Paraguai			Nigéria	
		Bolívia			África do Sul	
		Peru			Reino Unido	
		Chile			Rússia	
					Austrália	
					Argélia	
					Alemanha	
					Polônia	
					Noruega	
					Grécia	

Fonte: Adaptado de Leite, H.; Rocha, A.; Figueiredo, K. (In. Rocha, 1988, p.67)

Como se pode observar, os executivos percebem como semelhantes: Portugal, Uruguai e Argentina; os demais países da América do Sul, pouco semelhantes e todos os demais países, distantes do Brasil. Rocha *et al* (1988) ressaltam que, na pesquisa, os executivos eram responsáveis pelas atividades internacionais de suas empresas, e, assim, esperava-se, por serem pessoas habituadas a lidar com estrangeiros e a viajar para o exterior, que, em conjunto, apresentassem maior afinidade com outros países do que a média dos brasileiros.

Rocha *et al* (2007) citam que estudos em empresas multinacionais mostraram o papel relevante do quadro cognitivo dos gerentes nas escolhas estratégicas internacionais das empresas. Os gerentes com uma orientação global se mostrariam mais abertos à expansão internacional do que os gerentes com uma visão de mundo local, paroquial e etnocêntrica. Mas a maioria dos conselhos de administração e de alta gerência ainda não incorporou a diversidade necessária para apoiar e acelerar o processo de internacionalização (CYRINO e TANURE, 2009).

Pesquisadores como Zahra e Garvis (2000) destacam que um campo do empreendedorismo no nível organizacional, denominado orientação empreendedora, pode contribuir na relação entre a empresa e a internacionalização. Os mesmos apontam para a importância da orientação empreendedora para o “sucesso organizacional” tanto no mercado local como no internacional. Segundo eles, operar com sucesso no mercado global requer criatividade, engenhosidade e cálculo de riscos, porque as forças domésticas nem sempre “garantem sucesso” em mercados externos.

As atividades empreendedoras, conseqüentemente, são fortemente ligadas a operações globais das organizações, de modo que a orientação empreendedora pode auxiliar na renovação de uma organização, melhorando suas habilidades para competir e assumir riscos pela redefinição de seus conceitos de negócios, reorganização de suas operações e introdução de inovações, (MARTENS, 2009, p.46).

No próximo capítulo, o empreendedorismo e a orientação empreendedora são destacados, caracterizando-se como o segundo eixo central da abordagem teórica desenvolvida nesta dissertação.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo existe há muitos séculos, porém, como campo de estudo, tem sido reconhecido há cerca de 25 anos (CORNELIUS *et al.*, 2006; ZAHRA *et al.*, 1999). Neste

sentido, destaca-se, ainda, o interesse que o tema tem despertado no meio acadêmico. Segundo Filion (1999, p.5), “mais de mil publicações surgem, anualmente, no campo do empreendedorismo em mais de 50 conferências e 25 publicações especializadas”.

A gênese do pensamento sobre o empreendedorismo, similar às teorias da internacionalização apresentadas, registra duas grandes visões sobre a expansão do fenômeno: a escola dos economistas e a dos behavioristas (comportamentalistas).

Segundo Filion (1999), os dois primeiros autores identificados como pioneiros no campo do empreendedorismo foram Cantillon e Jean-Baptiste Say, que, apesar da formação ser em economia, também se interessavam pela gestão, mais especificamente em questões voltadas à criação de novos negócios e no desenvolvimento e gerenciamento desses negócios.

Cantillon era um banqueiro em “busca de negócios, preocupado com o gerenciamento inteligente de negócios e obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido”. Jean Batista Say foi o segundo autor a demonstrar interesse pelos empreendedores e “considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos” (FILION, 1999, p. 6-7). De acordo com Filion (1999, p.7), “os economistas viam os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios, criadores de empreendimentos e aqueles que correm riscos”.

Além dos economistas, a corrente comportamentalista passou a buscar uma definição de empreendedor. Um dos primeiros autores foi Max Weber (1930), que identificou o sistema de valores como elemento fundamental para a explicação do comportamento do empreendedor. “O autor via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal” (FILION, 1999, p. 8).

Os trabalhos considerados seminais na área comportamental foram desenvolvidos por David C. McClelland. O autor realizou pesquisas considerando que as pessoas têm necessidades de realização e associava essas necessidades aos empreendedores, ou seja, um empreendedor seria uma pessoa com uma necessidade de realização em alto grau. Segundo MCCLELLAND (*apud* FILION, 1999), empreendedor é alguém que exerce controle sobre a produção que não é só para seu consumo pessoal. Para o empreendedor, o importante é uma realização cada vez maior, de forma diferente e específica, o que lhe possibilitará satisfação na realização do que está fazendo.

Esta corrente expandiu o pensamento sobre empreendedorismo e incluiu não somente a teoria de McClelland, mas também as estruturas sociais e o papel das ideologias (sejam liberais ou religiosas), como fatores que explicam o desenvolvimento de sociedades e

civilizações. Os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo, até os anos 80, com o objetivo de definir o que são empreendedores e quais as suas características.

Esses dois enfoques são diferentes e ao mesmo tempo complementares, à medida que um focava em características do processo empreendedor e o outro se detinha em características comportamentais do indivíduo empreendedor. Mais recentemente esta visão foi ampliada passando a se entender o empreendedorismo como um fenômeno que pode ser encontrado em pessoas, organizações e mesmo na sociedade (MARTENS, 2009, p. 34).

Nos anos 80, o campo do empreendedorismo se espalhou para quase todas as ciências humanas e gerenciais, o escopo da palavra “comportamento” foi estendido e já não pertence exclusivamente aos comportamentalistas, deslocando as pesquisas para outras esferas (FILION, 1999).

Schumpeter (1982) lançou o campo do empreendedorismo, associando-o à inovação. Conforme o autor, “a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações” (SCHUMPETER, 1982 *apud* FILION, 1999, p. 7). Dedicou-se a descrever a contribuição dos empreendedores para a formação da riqueza de uma nação como um processo de construção criativa, que mantém em marcha o motor capitalista a partir do desenvolvimento de novos produtos e formas de produzir, atendendo às expectativas dos novos mercados, destruindo o antigo e criando o novo (SCHUMPETER, 1982 *apud* FILION, 1999, p. 7).

Para Hisrich e Peters (2004), o empreendedorismo pode ser definido como o processo de criar algo novo com valor, dedicando tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Segundo Cole (1942), o empreendedorismo está associado a uma atividade que proporciona o crescimento da empresa de forma lucrativa, já para Covin e Slevin (1991), é uma dimensão de postura estratégica de uma organização representada por assumir riscos, tendência em agir proativamente e com agressividade competitiva e confiar em inovação de produtos.

O empreendedorismo também pode passar a idéia de entrada e saída, como definido por Morris, Lewis, Sexton (1994), que consideram o empreendedorismo uma atividade em processo que envolve uma série de *inputs* e que pode produzir diferentes resultados (*outputs*). Idéia semelhante a de Vankataraman (1997), que também define como um processo de



produção de bens e/ou serviços, aproveitando-se uma oportunidade com todas as suas consequências.

Assim, o construto sobre empreendedorismo é variadamente discutido, referindo-se: à postura estratégica da organização, à propensão ao risco, à proatividade, à agressividade competitiva e à inovação (COVIN; SLEVIN, 1991); aos processos de *input* e *output* (MORRIS; LEWIS; SEXTON, 1994); ao estudo dos empreendedores (FILION, 1999); à inovação e proatividade (VANKATARAMAM, 1997); à inovação e propensão ao risco (HISRICH; PETERS, 2004); ao lucro (COLE, 1942); entre outros.

No quadro 3 são apresentadas algumas definições de empreendedorismo.

**Quadro 3 - Definições de empreendedorismo**

<b>Autores</b>	<b>Definição de empreendedorismo</b>
Covin e Slevin (1991)	Empreendedorismo é uma dimensão de postura estratégica de uma organização representada por assumir riscos, tendência em agir proativamente e com agressividade competitiva e confiar em inovação de produtos.
Morris, Lewis, Sexton (1994)	Empreendedorismo é uma atividade em processo que envolve uma série de <i>inputs</i> e que pode produzir diferentes resultados ( <i>outputs</i> ).
Filion (1999)	Empreendedorismo envolve o estudo dos empreendedores, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora.
Vankataraman (1997)	Empreendedorismo é uma nova produção de bens e/ou serviços, aproveitando-se uma oportunidade, com todas as suas consequências.
Hisrich e Peters (2004)	Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.
Cole (1942)	Empreendedorismo é uma atividade que permite criar, manter e fazer crescer uma empresa lucrativa.

Fonte: Autor.

O empreendedorismo pode ser estudado sob diversos focos e níveis de análise, envolvendo desde o individual, passando pelo grupal, pelo organizacional, até atingir o estudo de regiões ou mesmo da sociedade em geral. Para efeito desta dissertação, a discussão acerca do empreendedorismo terá como foco o nível da organização.

Segundo Grégoire *et al.* (2006), em análise realizada sobre os artigos publicados a respeito do empreendedorismo, entre 1981 e 2004, o estudo sobre o empreendedorismo no nível da organização tem crescido em dimensão e profundidade, constituindo um importante e consistente eixo de estudo neste campo.

Também Shildt *et al.* (2006 apud MARTENS, 2009, p. 31), em sua pesquisa com base em artigos de 2000 a 2004, publicados em importantes periódicos internacionais, identificaram que o “empreendedorismo no nível organizacional é um dos temas que mais tem despertado o interesse de pesquisadores da área”.

A partir da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização, apresenta-se a orientação empreendedora, que se refere ao processo empreendedor, no nível da organização.

A seguir são abordados os conceitos de orientação empreendedora, visando a facilitar a compreensão, bem como servir de base e estudo da temática, caracterizando-se como um dos eixos principais desta pesquisa.

### **2.2.1 Orientação empreendedora**

A orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora (LUMPKIN e DESS, 1996, p. 136). Para os autores, qualquer empresa que se engaja na combinação das dimensões da orientação empreendedora pode ser considerada empreendedora.

Para Covin e Slevin (1991), a orientação empreendedora pode ser encarada como uma postura empreendedora refletida em três tipos de comportamento no nível organizacional, tendo início no que diz respeito (1) às decisões de investimento e ações estratégicas em face da incerteza, à (2) frequência da inovação em produto e à tendência relacionada à liderança tecnológica e (3) ao caráter pioneiro da empresa na propensão de competir de forma agressiva e proativa com seus concorrentes.

A orientação empreendedora não é criada ou imposta pela alta gestão, mas reflete sua postura estratégica em seus processos, métodos e estilos nos vários níveis gerenciais. Uma das formas de se observar a orientação empreendedora de uma organização é a sua postura disposta a assumir riscos, a favor da mudança e da inovação, a fim de obter uma vantagem competitiva e para competir mais agressivamente com outras empresas (MILLER, 1983).

Conforme Covin *et al* (2009), esta postura empreendedora em nível corporativo é como uma visão dirigida para toda a empresa, que provoca um comportamento empreendedor e, propositadamente e continuamente, renova a organização e molda o escopo de suas operações. Também pode ser considerada como um construto de estratégia, cujo domínio conceitual inclui resultados em nível de organização, relacionados a preferências dos gestores,

às convicções e comportamentos expressados pelos mesmos (COVIN; GREEN e SLEVIN, 2006).

Em sentido semelhante, Zahra e Garvis (2000) destacam que a orientação empreendedora pode aumentar a relação entre internacionalização de empresas e seu crescimento. Segundo eles, operar com sucesso no mercado global requer criatividade, engenhosidade e cálculo de riscos, porque as forças domésticas nem sempre garantem sucesso em mercados externos. Assim, no momento da expansão internacional, muitas vezes as organizações precisam aprender e utilizar diferentes habilidades daquelas utilizadas até então em seus mercados locais, e isso requer experimentação e assumir riscos.

As atividades empreendedoras, conseqüentemente, são ligadas a operações globais das organizações, de modo que a orientação empreendedora pode auxiliar na renovação de uma organização, melhorando suas habilidades para competir e assumir riscos pela redefinição de seus conceitos de negócios, reorganização de suas operações e introdução de inovações (MARTENS, 2009, p.46).

O quadro 4 a seguir apresenta algumas definições de orientação empreendedora.

**Quadro 4 - Definições de orientação empreendedora**

Autores	Definições
Miller (1983)	Postura para assumir riscos, mudar e inovar e competir proativamente.
Stevenson e Jarillo (1990)	Reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora em todos os níveis da organização.
Covin e Slevin (1991)	Uma postura empreendedora refletida no comportamento organizacional, voltado para decisão de risco, mesmo na incerteza, a frequência da inovação em produto e a tendência relacionada à liderança tecnológica e ao caráter pioneiro da empresa na propensão para competir de forma agressiva e proativa com seus concorrentes.
Lumpkin e Dess (1996)	Orientação empreendedora representa os métodos, práticas e o estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora.
Covin, Green e Slevin (2006)	Orientação empreendedora é um construto de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados em nível de organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização.
Covin et al (2009)	Uma visão que permeia toda a empresa e provoca um comportamento empreendedor e continuamente renova a organização e molda suas operações.

Fonte: Autor

Pode-se definir se uma organização possuiu ou não uma orientação empreendedora com base em níveis máximos e mínimos desta orientação. Assim, a OE é vista como um construto e, como tal, diferenças pode haver em função do porte, idade, setor etc. Pode-se considerar, portanto, uma empresa empreendedora “aquela que se engaja em **inovações baseadas na relação produto-mercado, assume riscos** sobre empreendimentos, e **tem**

**iniciativas** de implementar inovações com **proatividade**, derrotando seus competidores” (MILLER, 1983, p.771, grifo nosso). E as suas dimensões chave, conforme apresentado por Miller (1983), são: inovação, proatividade e propensão ao risco.

Diversos estudos têm focado em dimensões que caracterizam uma orientação empreendedora a partir dos estudos de Miller (1983), um dos primeiros a tratar do assunto propondo as dimensões de inovatividade, proatividade e propensão ao risco. O autor partiu da hipótese de que a hostilidade do ambiente exige esforços empresariais, porque somente através desse tipo de esforços as empresas podem operar de forma eficaz com os efeitos adversos das forças predominantes em tais ambientes.

As dimensões definidas por Miller (1983), conforme destacado anteriormente, são as adotadas para este estudo, por serem utilizadas pela maior parte dos estudos sobre dimensões da orientação empreendedora, conforme é destacado no próximo capítulo.

#### 2.2.1.1 As dimensões da orientação empreendedora

Diversos estudos têm focado em dimensões que caracterizam uma orientação empreendedora. Miller (1983) propôs três dimensões para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações: **inovação, propensão ao risco e proatividade** (grifo nosso). “Essa caracterização de dimensões proposta por Miller é construída com base no trabalho de Schumpeter e também é consistente com estudos mais recentes como o de Guth e Ginsberg (1990), assim como tem influenciado diversas outras pesquisas sobre organizações empreendedoras” (MARTENS, 2009, p.41).

Para Miller (1983), uma organização empreendedora empenha-se nesses aspectos, ao passo que uma organização não empreendedora é aquela que inova muito pouco, é altamente avessa a riscos, e não age proativamente perante seus competidores, sendo apenas imitadora das mudanças do mercado competidor (MARTENS, 2009).

Esta idéia é semelhante à de Lumpkin e Dess (1996). Segundo os autores, quando uma empresa torna-se passiva, recusa-se a assumir riscos e a exercer a criatividade, a fim de captar uma oportunidade de mercado e está correndo o risco de perder vantagem. Mas a inovação, proatividade e a propensão ao risco, quando combinadas, podem aumentar a capacidade da empresa para reconhecer e explorar oportunidades de mercado bem à frente das suas concorrentes, permitindo ainda avaliar a orientação empreendedora dentro da organização (MESSEGHEM, 2003; ZAHRA e GARVIS, 2000).

Lumpkin e Dess (1996) apontam que um grande número de pesquisadores tem adotado uma abordagem baseada nessa conceitualização original de Miller (1983) (MARTENS, 2009, p.41).

No Quadro 5, é possível verificar alguns estudos sobre a orientação empreendedora em organizações e as dimensões adotadas por eles.

**Quadro 5 – Dimensões da orientação empreendedora adotadas por diferentes estudos**

Estudos	Inovatividade	Assumir riscos	Proatividade	Autonomia	Agressividade competitiva
Miller (1983)	X	X	X		
Covin e Slevin (1989, 1990) *	X	X	X		
Covin e Covin (1990) *	X	X	X		X
Guth e Ginsberg (1990)	X	X	X		
Zahra e Covin (1995)	X	X	X		
Lumpkin e Dess (1996)	X	X	X	X	X
Morris <i>et al.</i> (1994)	X	X	X		
Wiklund (1998, 1999)	X	X	X		
Messeghem (2003)	X	X	X		
Richard <i>et al.</i> (2004)	X	X	X		
Mello <i>et al.</i> (2004)	X	X	X	X	X
Mello e Leão (2005) **	X	X	X		
Wiklund e Shepherd (2005)	X	X	X		
Covin <i>et al.</i> (2006)	X	X	X		

\* Estes estudos consideram agressividade competitiva na dimensão proatividade e até mesmo como sinônimos. Para eles, uma organização proativa compete agressivamente com outras organizações. Em Covin e Covin (1990), é utilizada como escala de medida da agressividade competitiva a mesma escala utilizada em Covin e Slevin (1989) para medir proatividade.

\*\* Este estudo aponta para uma sexta dimensão denominada Redes de Negócios.

Fonte: MARTENS, 2009, p. 43.

Como se pode observar, os principais elementos destacados pelos autores são a inovatividade, a questão de assumir risco e a proatividade.

Para o presente estudo, usaremos a denominação inovação em vez de inovatividade. A definição dessas três dimensões da OE pode ser analisada no quadro a seguir.

**Quadro 6 - Dimensões da orientação empreendedora e suas definições**

<b>Dimensões da OE</b>	<b>Definição</b>
<b>Inovação</b>	Voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como de processos.
<b>Propensão a riscos</b>	Tendência a agir de forma audaz, a exemplo de aventurar em novos e desconhecidos mercados; confiar uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos; obter empréstimo volumoso.
<b>Proatividade</b>	É buscar oportunidades, avançar envolvendo a introdução de novos produtos e serviços e agir em antecipação de demandas do futuro para criar mudanças e moldar ambientes.

Fonte: Adaptado de Martens (2009, p. 42)

Para melhor compreensão dessas dimensões, na sequência, discorre-se sobre cada uma delas, destacando os elementos que as caracterizam. Tais elementos refletem os métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial para cada dimensão.

#### *2.2.1.1.1 Dimensão inovação*

Schumpeter (1942) foi um dos primeiros a enfatizar o papel da inovação no processo empreendedor. Ele delineou um processo econômico de "destruição criativa". Para ele a chave para esse processo foi o empreendedorismo (LUMPKIN e DESS, 1996).

A inovação expressa uma tendência da organização em apoiar idéias, novidades, experimentos e processos criativos, que podem resultar em produtos, serviços ou processos tecnológicos. O nível de despesas e o número de recursos dedicados à pesquisa e ao desenvolvimento representam também o envolvimento da empresa nas atividades de inovação (LUMPKIN e DESS, 1996; MILLER e FRIESEN, 1982).

“A inovação gera produtos, bens, processos, serviços e sistemas que podem ser utilizados para satisfazer as necessidades dos clientes e construir uma forte posição no mercado internacional. Também pode melhorar a empresa e sua rentabilidade” (BANNON, 1998 *apud* ZAHRA E GARVIN, 2000, p. 74).

Muitos estudiosos e gerentes consideram a inovação uma atividade crítica para as empresas competirem de forma eficaz nos mercados doméstico e global. É vista como o mais importante componente da estratégia da empresa e também demonstra a capacidade da

empresa em criar novos produtos e apresentá-los “com sucesso” (HITT et al 2001; ZAHRA, 1993).

Dois tipos de inovação são mais comumente abordados na literatura: a inovação incremental e a inovação radical. De acordo com Freeman e Perez (1988), as inovações incrementais ocorrem mais ou menos de forma contínua em qualquer organização. São normalmente inovações menores, representadas por adaptações e melhoramentos, que podem vir de invenções ou melhorias propostas pelos funcionários mais ligados ao processo produtivo. Já as inovações radicais são eventos descontínuos resultantes de pesquisa deliberada e têm efeitos dramáticos, muitas vezes conduzindo a mudanças substanciais como, por exemplo, na criação de novos produtos ou de novos mercados (MARTENS, 2009, p. 45).

Lumpkin *et. al* (2006) também compartilham esta idéia e definem inovação como uma postura da organização para o desenvolvimento criativo de soluções internas ou externas. As novidades em sistemas gerenciais, técnicas de controle e estrutura organizacional são consideradas inovações administrativas (DESS e LUMPKIN, 2005).

Independente do tipo de inovação, ela é um importante elemento da OE, porque reflete um meio pelo qual as organizações perseguem novas oportunidades. Por outro lado, ela também envolve maior risco, uma vez que investimentos em inovação podem não ter o retorno esperado.

A partir da revisão da literatura que trata da dimensão inovação na orientação empreendedora, procurou-se elaborar um quadro resumo dos elementos que a compõem. Estes elementos referem-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora nesta dimensão e são apresentados a seguir.

**Quadro 7 - Elementos que caracterizam a dimensão inovação**

<b>Elementos</b>	<b>Autores</b>
Apoiar e incentivar a geração da inovação	Lumpkin e Dess (1996)
Realizar investimentos financeiros em P&D	Lumpkin e Dess (1996) Miller e Friesen (1978)
Criar novos produtos e/ou serviços (radical)	Zahra (1983) Freeman e Perez (1988)
Correr risco financeiro através das ações de inovação	Lumpkin e Dess (1996) Miller e Friesen (1978)
Adaptar e melhorar os produtos e/ou serviços (incremental)	Freeman e Perez (1988)
Atender às necessidades dos clientes através de produtos inovadores	Bannon (1998)
Inovar os processos administrativos e a estrutura organizacional	Dess e Lumpkin (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.2.1.1.2 Dimensão propensão ao risco

As organizações que possuem uma OE podem ser caracterizadas com um comportamento de assumir riscos, como assumir grandes compromissos financeiros visando a obter altos retornos oriundos das oportunidades no mercado (LUMPKIN e DESS, 1996).

Esta dimensão da OE captura o grau de risco refletido em várias decisões de alocação de recursos, bem como na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um critério para decisões e um padrão de tomada de decisões em nível organizacional (VENKATRAMAN, 1989 *apud* MARTENS, 2007, p. 6).

Propensão ao risco também pode ser definida como a disposição da empresa para apoiar projetos inovadores, mesmo quando o retorno dessas atividades é incerto, e também capta uma vontade que as organizações possuem em assumir compromissos com grandes recursos em condições incertas (LUMPKIN *et al* 2006; ZAHRA e GARVIS, 2000).

Pela visão de Miller e Friesen (1982), o risco tem vários significados que dependem do contexto, e aventurar-se no desconhecido é uma delas. Em termos financeiros, o risco representa a probabilidade de perdas, de resultados negativos para uma aplicação de recursos.

Segundo Miller (1983), o risco também está associado à abertura da empresa em se lançar em projetos internos ou externos. Para tanto, a empresa deve ter a capacidade de estar em constante avaliação de novos produtos ou projetos. Tem sido aceito na literatura, conforme Lumpkin e Dess (1996), a abordagem de Miller (1983) que enfoca a tendência da organização em engajar-se em projetos de risco para atingir os objetivos da organização (MARTENS, 2009).

Dess e Lumpkin (2005) apresentam três tipos de riscos que uma organização e seus executivos normalmente enfrentam: riscos em negócios - envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso como, por exemplo, entrar em mercados não testados; riscos financeiros - requerem que a organização tome emprestado grande volume de recursos visando ao crescimento, o que repercute na dicotomia risco e retorno; risco pessoal – refere-se aos riscos que um executivo assume ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica (MARTENS, 2009, p. 48).

A partir da revisão da literatura, que trata da dimensão propensão ao risco na orientação empreendedora, procurou-se elaborar um quadro resumo dos elementos que a compõem. Estes elementos referem-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora nesta dimensão.



Apresenta-se, no Quadro 8, um resumo dos elementos que caracterizam a dimensão propensão ao risco.

**Quadro 8 – Elementos que caracterizam a dimensão propensão ao risco**

Elementos	Autores
Realizar compromissos financeiros em oportunidades de mercado, visando alto retorno.	Lumpkin e Dess (1996)
Apoiar projetos de risco, interno ou externo	Lumpkin et al (2006) Miller (1983) Zahra e Garvin (2000)
Realizar empréstimos para aproveitar oportunidades de mercado	Dess e Lumpkin (2005)
Comprometer grande parte dos recursos para aproveitar oportunidades de mercado	Lumpkin et al (2006) Zahra e Garvin (2000)
Realizar risco em negócios (entrar em mercados não testados)	Dess e Lumpkin (2005)

Fonte: Elaborador pelo autor.

### 2.2.1.1.3 Dimensão proatividade

A proatividade pode ser crucial para uma OE, pois ela sugere uma perspectiva de olhar adiante que é acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios. Economistas desde Schumpeter já consideravam a iniciativa um componente importante no processo empreendedor. Tratavam da importância do gerente empreendedor para o crescimento da organização, porque ele tinha a visão e imaginação necessárias para explorar oportunidades e percebiam a proatividade como o ato de moldar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias (LUMPKIN e DESS, 1996; PENROSE, 1959; MILLER e FRIESEN, 1978).

Alguns pesquisadores, a exemplo de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), têm avaliado a proatividade no nível da organização, considerando a tendência da organização em estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos ou serviços, em vez de simplesmente seguir o mercado. Essas organizações consideradas proativas monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças em demandas ou problemas que podem levar a novas oportunidades de negócios (DESS e LUMPKIN, 2005).

Para Zahra e Garvis (2000), a proatividade mostra uma perseguição agressiva da empresa por oportunidades de mercado e uma forte ênfase em estar entre os primeiros a realizar as inovações no setor. Um comportamento pró-ativo, ou seja, aquele que antecipa mudanças e, em alguns casos, altera o ambiente, é frequentemente visto como uma forma pela qual as empresas possam sobreviver e efetivamente se beneficiar com as mudanças (SANDBERG, 2002).

Para Venkatraman (1989, p. 949), a proatividade refere-se aos processos que visam a antecipar e agir sobre futuras necessidades ou novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas com a atual linha de operações, introdução de novos produtos e marcas à frente da concorrência, eliminando estrategicamente operações que, nas fases do ciclo da vida, estão na maturidade ou declínio. Assim, uma empresa proativa é um líder mais do que um seguidor, pois ela tem a vontade e visão para aproveitar novas oportunidades (LUMPKIN e DESS, 1996).

Lumpkin e Dess (1996) sugerem que o oposto conceitual da proatividade é a passividade (ao invés de reatividade), ou seja, a indiferença ou incapacidade de aproveitar as oportunidades ou conduzir no mercado. Reatividade, em contrapartida, sugere uma resposta aos concorrentes. Assim, uma empresa deve ser proativa e sensível em seu ambiente em termos de tecnologia e inovação, concorrência, clientes, e assim por diante.

A partir da revisão da literatura, que trata da dimensão proatividade na orientação empreendedora, procurou-se elaborar um quadro resumo com os elementos que a compõem. Estes elementos referem-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial, usados para agir de forma empreendedora nesta dimensão.

Apresenta-se, no Quadro 9, um resumo dos elementos que caracterizam a dimensão proatividade.

**Quadro 9 - Elementos que caracterizam a dimensão proatividade**

<b>Elementos</b>	<b>Autores</b>
Pioneirismo na introdução de novos produtos e/ou serviços e tecnologias no mercado	Covin e Slevin (1989) Miller (1983)
Liderar em desenvolvimento	Dess e Lumpkin (2005) Zahra e Gavis (2000)
Monitorar o mercado	Dess e Lumpkin (2005)
Identificar futuras necessidades dos clientes	Dess e Lumpkin (2005)
Antecipar mudanças	Dess e Lumpkin (2005) Sandeberg (2002)
Liderar em inovação	Zahra e Gavis (2000)
Antecipar e agir sobre novas oportunidades relacionadas ou não a linha atual de operações	Venkatraman (1989) Dess e Lumpkin (2005) Zahra e Gavis (2000)
Liderar o mercado	Lumpkin e Dess (1996) Miller (1983) Covin e Slevin (1989)
Responder rapidamente aos concorrentes	Lumpkin e Dess (1996)

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.2.1.2 As dimensões e elementos da orientação empreendedora – Construto teórico

Até aqui, foram descritas, com a contribuição de diversos autores, as três dimensões da orientação empreendedora para se avaliar o nível de orientação empreendedora da organização. As mesmas são: a inovação, propensão a assumir riscos e a proatividade.

Analisando as três dimensões, percebe-se que têm como ponto de destaque a caracterização dos níveis de resultado que o processo empreendedor gera, ou seja, o quanto a empresa inova, desenvolve produtos e serviços, o que isto provoca em termos de relacionamento com o cliente e de posicionamento no mercado e que riscos a empresa tem a correr, normalmente, a fim de alcançar seus objetivos.

Também é importante ressaltar o trabalho realizado por Martens (2009), que categorizou os elementos constitutivos da OE, conforme o critério da similaridade, servindo de exemplo para esta pesquisa.

A partir da reflexão teórica, elaborou-se a representação do construto OE, organizada em três dimensões e seus respectivos elementos constitutivos, utilizada nesta dissertação para identificar a OE na internacionalização do Miolo Wine Group.

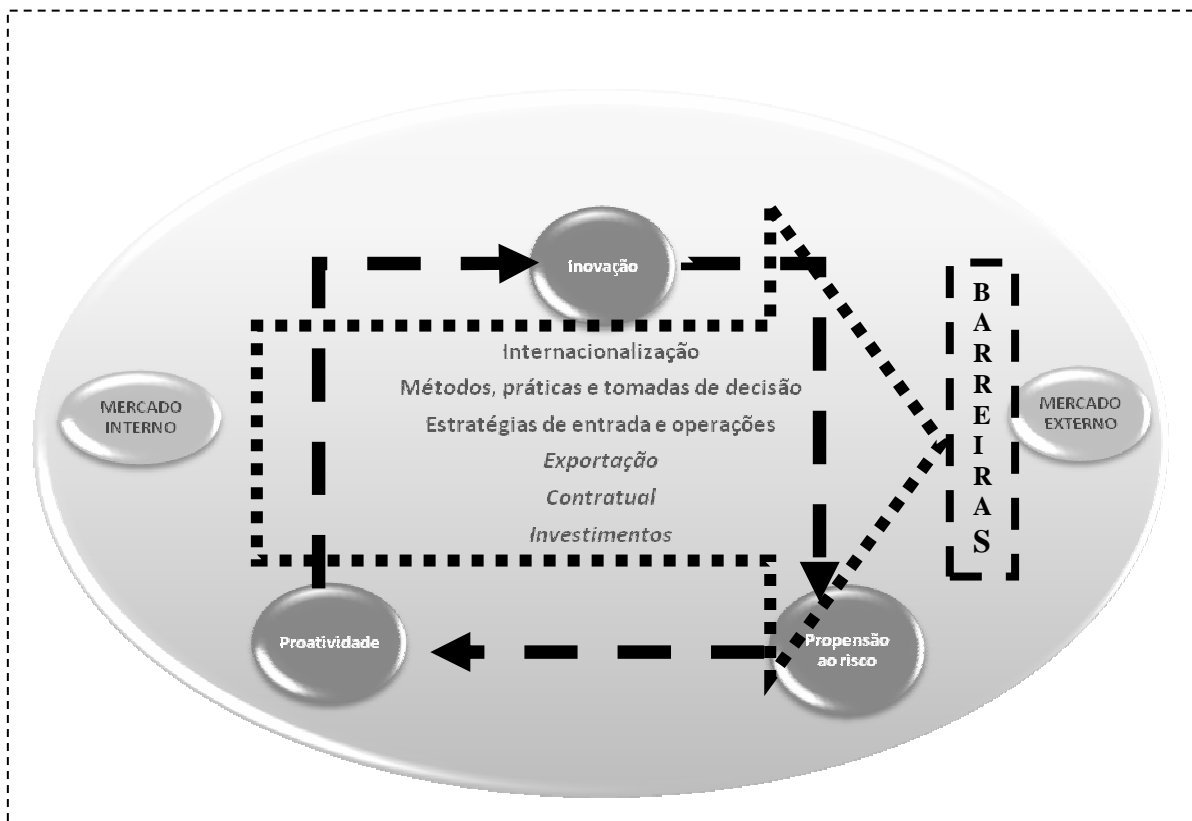
<b>Dimensão da OE</b>	<b>Categorias</b>	<b>Elementos</b>	<b>Referencial teórico</b>
<b>INOVAÇÃO</b>	<b>Produtos e serviços</b>	Adaptar e melhorar os produtos e/ou serviços (incremental)	Freeman e Perez (1988)
		Criar novos produtos e/ou serviços (radical)	Zahra (1983) Freeman e Perez (1988)
	<b>Recursos Financeiros</b>	Realizar investimentos financeiros em P&D	Lumpkin e Dess (1996) Miller e Friesen (1978)
	<b>Processos</b>	Inovar nos processos administrativos e desenvolvimento dos produtos	Lumpkin e Dess (2005)
<b>PROPENSÃO AO RISCO</b>	<b>Risco financeiro</b>	Realizar investimentos financeiros em oportunidades de mercado	Lumpkin e Dess (1996)
		Realizar empréstimos para aproveitar oportunidades de mercado	Dess e Lumpkin (2005)
	<b>Risco em negócios</b>	Assumir riscos em negócios	Dess e Lumpkin (2005)
<b>PROATIVIDADE</b>	<b>Monitoramento do ambiente</b>	Responder rapidamente aos concorrentes	Lumpkin e Dess (1996)
		Monitorar o mercado	Dess e Lumpkin (2005)
		Constante busca por novas oportunidades	Venkatraman (1989) Lumpkin e Dess (1996)
	<b>Pioneirismo</b>	Pioneirismo na introdução de novos produtos e/ou serviços e tecnologias no mercado	Covin e Slevin (1989) Miller (1983)

**Quadro 10 – Construto teórico da orientação empreendedora**

Fonte: Autor

Finalizando este capítulo de revisão da literatura, apresenta-se, na figura 2, o mapa conceitual, que se refere aos principais elementos levantados no referencial teórico: teorias de internacionalização, estratégias de entrada e operações no mercado internacional, barreiras à internacionalização e orientação empreendedora e suas dimensões, privilegiando a articulação e dinâmica enfatizada nesta pesquisa.

**Figura 2 – Mapa conceitual**



Fonte: Autor

Esse mapa conceitual apresenta uma síntese do referencial teórico. O empreendedorismo em nível organizacional é tratado através da orientação empreendedora (OE) e suas dimensões: inovação, propensão ao risco e proatividade. Os elementos constitutivos da OE se apresentam no processo de internacionalização da empresa, que, para entrar e operar no mercado externo utiliza estratégias como exportação, contratual e investimentos. Para realizar tais estratégias, a empresa enfrenta diversas barreiras impostas pelo mercado, seus concorrentes ou outros, que precisam ser superadas.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo, evidenciando a natureza da pesquisa, os motivos que levaram à escolha do método, as fontes de coleta de dados e a técnica utilizada para analisá-los.

#### 3.1 O MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, pois analisa um caso concreto nas suas particularidades temporal e local, partindo das expressões das pessoas e das suas atividades em seus contextos locais.

A pesquisa desenvolveu-se através de uma investigação exploratória e descritiva, já que investiga um fenômeno ainda pouco conhecido com o propósito de compreendê-lo melhor, e assim lançar alguns *insights* e descrever elementos relacionados a esta situação (VERGARA 2005).

O estudo baseia-se em um estudo de caso único. Recomenda-se o uso do caso único, para uma análise profunda, quando o pesquisador visa a examinar determinado ambiente de modo detalhado, um sujeito ou situação particular (LEE, 1998; FLICK, 2009; VERGARA 2005).

##### 3.1.1 Justificativas da escolha do método

A escolha do método pode ser justificada por ser indicado para análise profunda de uma unidade de estudo, quando o pesquisador tem o objetivo de detalhar um ambiente ou uma situação particular. O estudo de caso é a estratégia ideal a ser adotada quando a natureza da questão a ser respondida é do tipo “como?” e “por quê?”, quando o pesquisador não tem o controle sobre os eventos comportamentais e quando o enfoque é sobre eventos contemporâneos (YIN, 2005). Portanto, tendo em vista a complexidade do estudo proposto e a necessidade de se compreender o ambiente para a análise do empreendedorismo no contexto organizacional dentro do processo de internacionalização, o estudo de caso único mostra-se uma estratégia de pesquisa eficaz.

Nesta pesquisa, não se pretende esgotar o assunto, mas levantar e aprofundar reflexões que tratem da abordagem da orientação empreendedora, principalmente na forma como ela se apresenta no processo de internacionalização da empresa.

### **3.1.2 Justificativa para a escolha da empresa**

A escolha da empresa para o estudo de caso foi intencional, pois, conforme Flick (2009), o caso deve ser selecionado de acordo com os critérios concretos que digam respeito ao seu conteúdo. Assim, buscou-se selecionar um caso de “intensidade” (Flick, 2009), que é a empresa Miolo Wine Group (MWG), fundada em 1989 e localizada na Região do Vale dos Vinhedos, no município de Bento Gonçalves, no Estado do Rio Grande do Sul/Brasil. A relevância da escolha baseou-se no critério da representatividade em relação ao processo de internacionalização no setor vitivinícola e ao reconhecimento da empresa como líder no setor.

Para a escolha da empresa, algumas características foram decisivas como:

- a MWG é a maior exportadora de vinhos finos do Brasil;
- está presente em mais de 25 países, através de ações próprias e alianças estratégicas;
- apresenta o aumento de lucratividade e crescimento nas vendas, diferentemente do setor;
- recebeu mais de 250 premiações internacionais pela qualidade de seus produtos.

Essas características somadas aos critérios de seleção anteriormente citados qualificaram a empresa para ser o estudo de caso.

## **3.2 COLETA DOS DADOS**

Em pesquisas qualitativas, podem-se usar diferentes técnicas para se obter as informações, de forma a ampliar as possibilidades para exploração do estudo. Alguns exemplos são: entrevistas, observações e/ou pesquisas bibliográficas e documentais (MINAYO, 1996; YIN, 2005).

Para esse estudo, primeiramente, fez-se a revisão bibliográfica dos temas em questão, internacionalização e orientação empreendedora, para a compreensão dos principais conceitos envolvidos e elementos que buscassem sustentar o processo de internacionalização e

orientação empreendedora. Esta fase, apesar de ser a primeira, acompanhou a pesquisa até a sua conclusão.

Posteriormente, realizou-se o contato com a empresa, através de seu Diretor de Relações Internacionais (DRI), quando foi feita uma breve explanação sobre a pesquisa e procedeu-se ao agendamento da entrevista.

A entrevista foi realizada na sede da empresa e no formato em profundidade, ou seja, de forma direta e pessoal. A partir desta entrevista, seguiram-se as demais, sendo o primeiro contato por e-mail com uma breve explanação (vide Apêndice A), ou por telefone, quando assim era indicado.

Nas entrevistas, eram explicados os itens a serem analisados da orientação empreendedora (inovação, propensão ao risco, proatividade e seus elementos), e solicitava-se que o profissional falasse livremente a respeito destes elementos, sempre dentro do contexto da internacionalização da empresa. Nesse momento, utilizava-se o roteiro a partir do referencial teórico sobre orientação empreendedora, suas categorias e elementos, conforme o Apêndice B.

Na continuidade da entrevista, realizavam-se algumas intervenções buscando mais detalhes sobre os aspectos relevantes dentro do conceito da pesquisa. Procurou-se usar na sondagem perguntas do tipo “Poderia me dar mais detalhes sobre isso?”, “Que exemplos ilustram esta situação?”, “De que forma isto ocorre?”, “O que provoca tal comportamento?”, entre outras (MARTENS, 2009, p.85).

Um ponto a ressaltar é que após as transcrições e análises, em alguns momentos, retornaram-se as informações para o Diretor de Relações Internacionais, bem como para outros entrevistados, com o objetivo de validar as informações ou buscar mais detalhes. Esses contatos foram realizados ao longo da análise dos dados, por telefone ou por e-mail. Nesses contatos, dúvidas pertinentes aos dados coletados eram sanadas. Após cada entrevista, procederam-se às transcrições, para posteriormente realizar a análise.

Conforme proposto por Roesch (2005), apesar de contar com a programação do roteiro orientador, o objetivo é coletar o máximo possível de dados sobre o problema de pesquisa e, por isso, ela não pode ser rígida. Pelas características descritivas e exploratórias do estudo, para esta etapa foram utilizadas as principais categorias do referencial teórico: internacionalização e orientação empreendedora, com suas dimensões e elementos constitutivos.

Para esse estudo foram entrevistados 09 colaboradores, conforme o quadro abaixo.

**Quadro 11- Relação de entrevistados**

No.	Cargo
01	Diretor de Relações Internacionais e Marketing
02	Diretor Comercial
03	Diretor Financeiro
04	Gerente Industrial
05	Enólogo Vinícola Fortaleza do Seival
06	Gerente Geral Vinícola Ouro Verde
07	Enólogo e Supervisor de Espumantes
08	Supervisor de Vinhos
09	Supervisor de Engarrafamento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Também se realizou uma pesquisa documental utilizando-se de revistas, jornais, sites de pesquisa, manuais e o próprio site da empresa pesquisada.

De uma maneira geral, as informações documentais são muito importantes para o estudo de caso (YIN, 2005), pois a principal utilização da informação proveniente da análise de documentos é fortalecer e valorizar outras fontes de evidências, principalmente para fornecer detalhes ou ainda triangular os dados.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa, que, conforme Flick (2009), é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, sendo um de seus aspectos essenciais o emprego de categorias, obtidas, com frequência, de modelos teóricos. A análise de conteúdo é uma estratégia utilizada para buscar tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas (BARDIN, 1977).

Assim, realizou-se a leitura das entrevistas transcritas, cada uma individualmente e ordenaram-se os textos, segundo o roteiro utilizado nas entrevistas, a partir do Apêndice B. Em seguida, procedeu-se ao agrupamento das falas sobre cada categoria que compõe as dimensões da orientação empreendedora, para, então, proceder-se à organização para redação do capítulo de análise dos resultados, procurando identificar os exemplos de como os



elementos constitutivos da orientação empreendedora se manifestam no processo de internacionalização da MWG.

Para facilitar a análise dos dados, foram criadas, *a priori*, com base no referencial teórico, duas categorias principais: internacionalização e orientação empreendedora, e cinco subcategorias, que, além de identificadas no referencial teórico, também foram apontadas como as mais importantes pelos entrevistados no processo de internacionalização e OE. A categorização é destacada por Schrader (1978) e Seltiz (1965) como uma técnica eficaz para organização e redução dos dados, por meio do agrupamento das informações e de um número limitado de categorias.

As categorias criadas são apresentadas no quadro 12.

**Quadro 12 - Categorias de análise e subcategorias**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Internacionalização	1) Estratégias de entrada e operações no mercado internacional 2) Barreiras à internacionalização
Orientação empreendedora	1) Inovação 2) Propensão ao risco 3) Proatividade

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao desenvolvimento da pesquisa, pode-se dizer que esta foi caracterizada por quatro momentos distintos, denominados de etapas da pesquisa e apresentadas a seguir.

**Quadro 13 - Etapas da pesquisa**

<b>Preparatória</b>	<b>Investigativa</b>	<b>Analítica</b>	<b>Conclusiva</b>
* Definição do problema; definição do método; aprofundamento do referencial teórico; escolha da empresa.	* Coleta dos dados através de entrevistas em profundidade e pesquisa documental.	* Análise dos dados coletados (primários e secundários)	* Reflexão sobre a análise dos dados; limitações da pesquisa e sugestões para novas pesquisas.

Fonte: Autor

## 4. O SETOR VITIVINÍCOLA

Conforme Mello (2009, p. 1), a vitivinicultura<sup>1</sup> é uma atividade economicamente importante no mundo globalizado. Além de gerar riqueza, os produtos dela advindos agregam as pessoas de diversas formas: em confraternizações, na busca de lazer e na contemplação do território através da cultura e do ambiente. Nas últimas décadas, este setor tem sido valorizado por países não tradicionais na atividade, como é o caso do Brasil.

Segundo Fensterseiffer (2005), o mercado mundial de vinhos é um negócio de US\$ 180 bilhões e depende da qualidade da uva utilizada na sua elaboração. Esta, por sua vez, submete-se às condições da natureza, tais como solo, chuva e temperatura para seu cultivo.

De forma resumida, podem-se dividir os vinhos em duas especialidades: os comuns e de mesa, elaborados com uvas americanas e híbridas; e os vinhos finos, elaborados com as uvas *vitis vinifera* (vitiviníferas) basicamente de origem européia (DOLLABELA, 2006, p. 68). Para este estudo, o foco será no segmento de vinhos finos.

Para melhor compreensão do contexto no qual o Miolo Wine Group (MWG) está inserido, apresentamos, a seguir, as informações referentes ao mercado internacional e nacional, referentes à produção e comercialização de vinhos.

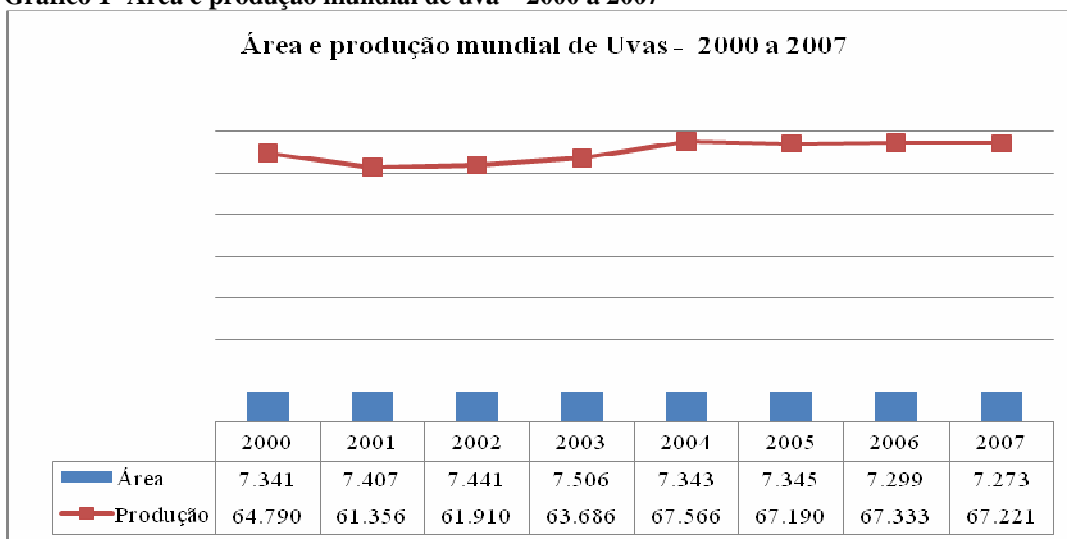
### 4.1 MERCADO INTERNACIONAL

Segundo Mello (2009), a área mundial de uvas, em 2007, foi de 7.272.583 hectares, 8,78% inferior a de 1990, e a produção apresentou, no mesmo período, acréscimo de 25,10%, totalizando, em 2007, 67,22 milhões de toneladas. A evolução da produção e da área é apresentada no Gráfico 1. Verificam-se, nos últimos três anos, um pequeno decréscimo na área e estabilidade na produção.

---

<sup>1</sup> Vitivinicultura é a ciência que estuda a produção de uva, que pode ser destinada para consumo in natura, para vinificação ou para produção de uvas passas.

Gráfico 1- Área e produção mundial de uva – 2000 a 2007

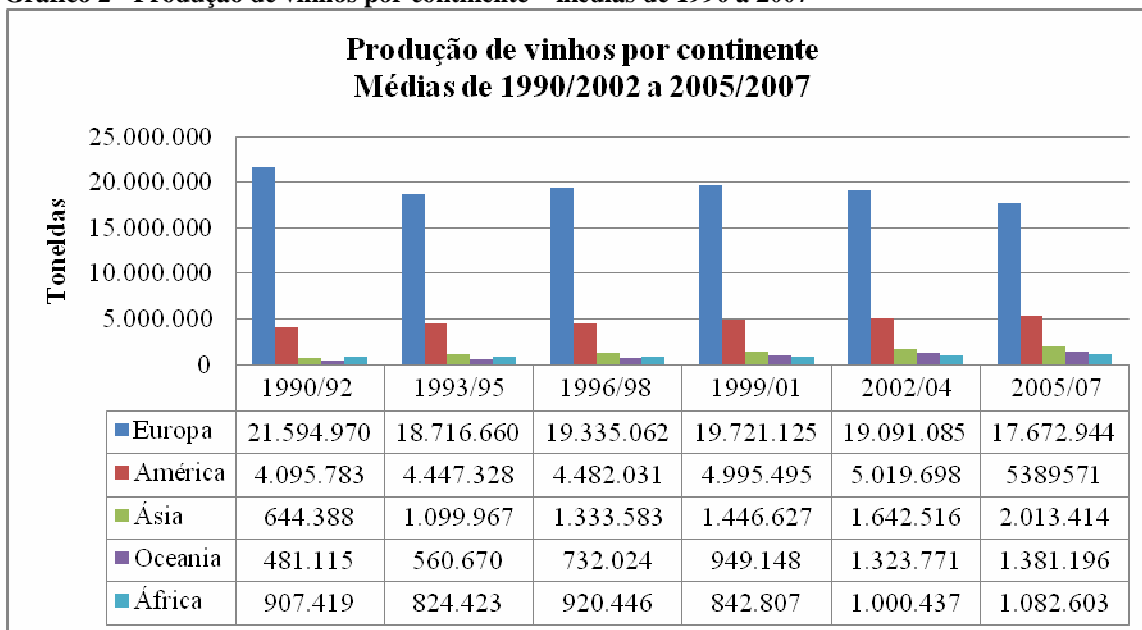


Fonte: Adaptado de Mello (2009)

A produção mundial de vinhos em 2007 foi de 26.348.335 toneladas de vinho e estimou-se que, do total da uva produzida no mundo, em torno de 57% foi destinada a elaboração de vinhos. Segundo Mello (2009), no triênio 1990/1992, a Europa era responsável por 77,89% da produção mundial de vinhos, passando para 64,17% no triênio 2005/2007. Todos os demais continentes aumentaram sua participação, considerando o triênio 2005/2007.

A evolução da produção de vinhos é apresentada no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Produção de vinhos por continente – médias de 1990 a 2007



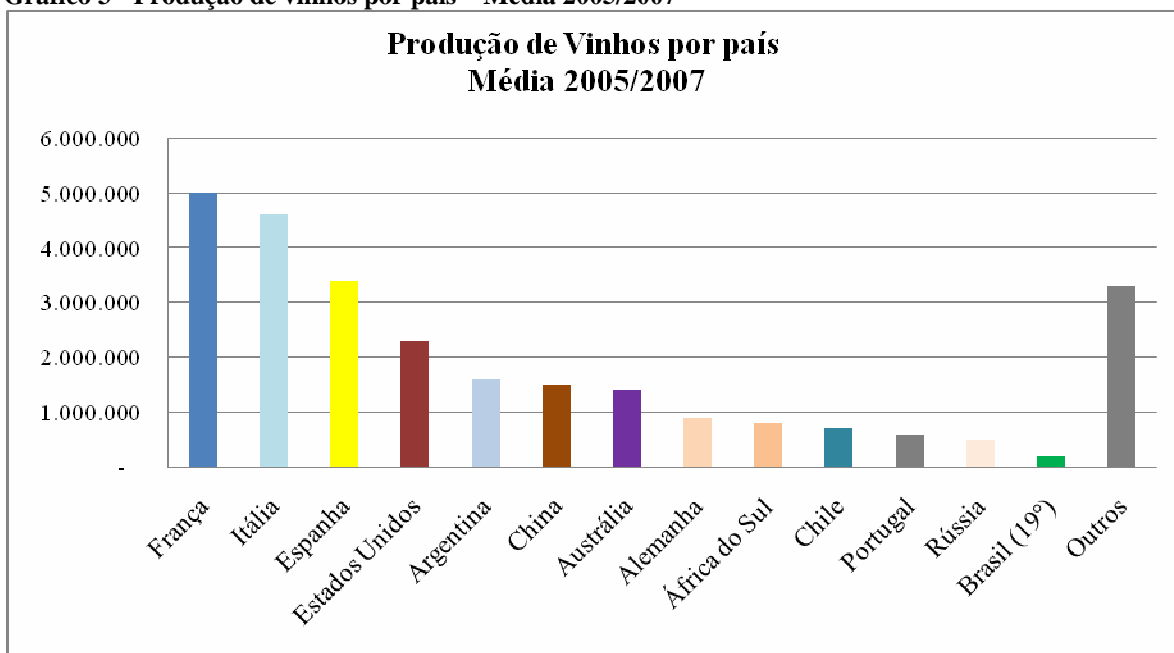
Fonte: Adaptado de Mello (2009)

Os doze (12) maiores produtores mundiais de vinho são responsáveis por 85,99 %, evidenciando uma elevada concentração da produção. No triênio 2005/2007, a França foi responsável por 18,55% da produção mundial de vinhos, seguida pela Itália com 17,27%. Pela ordem, a Espanha contribuiu com 12,23%, os Estados Unidos com 9,00%, a Argentina com 5,58% e o Brasil figurou em 19º lugar.

Mesmo sendo os principais produtores, os países europeus apresentaram uma redução na produção de vinhos, enquanto outros países considerados não tradicionais, tais como os asiáticos, oceânicos e americanos, tiveram aumento significativo na produção de vinhos. A França apresentou redução de 11,48% na produção de vinhos em 2005/2007, referente ao período 1990/1992. Nesse mesmo período, a Itália apresentou redução de 22,16%; a Espanha reduziu em 3,68%; a Alemanha diminuiu 17,27% e Portugal retrocedeu 28,58% na produção de vinhos. Em contrapartida, a China apresentou aumento de 318,33%, a Austrália cresceu 194,87%, o Chile aumentou 137,38%, os Estados Unidos cresceram 46,18% e a Argentina apresentou aumento de 7,53% na produção de vinhos (MELLO, 2009).

O Gráfico 3 apresenta os principais produtores mundiais de vinhos no triênio 2005/2007.

**Gráfico 3 - Produção de vinhos por país – Média 2005/2007**



Fonte: Adaptado de Mello (2009)

Segundo o Wines From Brazil (WFB), o mundo inteiro está descobrindo o vinho brasileiro, porque o Brasil vem desenvolvendo uma capacidade excepcional para a produção de vinho de qualidade.

O Brasil se consolidou como o quinto maior produtor de vinhos no hemisfério sul. Com uma produção estimada de 3.2 milhões de hectolitros, o Brasil só perde para Argentina (14.8 milhões de hectolitros), a Austrália (10.3 milhões), África do Sul (8.9 milhões) e o Chile (8.4 milhões). Assim, de acordo com as previsões da Organização Internacional de Vinhos e Videiras (OIV), a produção de vinho no Brasil terá um forte crescimento nos próximos anos.

#### 4.1.1 Mercados consumidores

Segundo o Wine Institute, o maior consumo de vinhos é realizado na França, porém, na comparação entre 2004 e 2008, apresenta uma queda de (3,06%). A Itália figura como o segundo maior consumidor e apresenta crescimento na comparação do mesmo período analisado. Os Estados Unidos apresentam o maior crescimento no consumo, cerca de 14,25%, seguido pela Alemanha, China e Espanha, sendo este último com o segundo maior crescimento, em 14,31%, conforme apresenta a Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1 - Consumo mundial de vinho – 2004 - 2008**  
**Consumo mundial de vinhos (hectolitros) - por país**  
**2004 - 2008**

País	2004	2005	2006	2007	2008	Total de consumo	Média	% 2004/2008
<b>França</b>	33.218	33.530	32.600	32.400	32.200	163.948	32.790	<b>(3,06)</b>
<b>Itália</b>	28.300	27.016	27.000	27.900	29.100	139.316	27.863	<b>2,83</b>
<b>Estados Unidos</b>	25.277	26.026	27.204	28.574	28.880	135.961	27.192	<b>14,25</b>
<b>Alemanha</b>	19.845	19.849	19.940	19.900	19.900	99.434	19.887	<b>0,28</b>
<b>China</b>	13.286	13.500	13.700	13.900	14.200	68.586	13.717	<b>6,88</b>
<b>Espanha</b>	13.898	13.686	13.510	13.450	13.300	67.844	13.569	<b>(4,30)</b>
<b>Inglaterra</b>	10.729	12.200	11.700	11.650	11.600	57.879	11.576	<b>8,12</b>
<b>Argentina</b>	11.113	10.972	11.102	10.900	10.700	54.787	10.957	<b>(3,72)</b>
<b>Rússia</b>	10.159	10.500	10.580	10.600	10.650	52.489	10.498	<b>4,83</b>
<b>Romênia</b>	5.800	2.779	5.556	5.600	5.600	25.335	5.067	<b>(3,45)</b>
<b>Brasil (18°)</b>	3.177	3.719	3.466	3.400	3.400	17.162	3.432	<b>7,02</b>

Fonte: Adaptado do Wine Institute (2009)

#### 4.1.2 Principais países exportadores

Segundo os dados da OIV (Organização Internacional da Vinha e do Vinho) sobre o mercado exportador, o mesmo é liderado pelos países: Itália, Espanha, França, Austrália, Chile, África do Sul, Estados Unidos e Alemanha, conforme tabela abaixo.

**Tabela 2 - Volume exportado**  
**Volume exportado**  
**(Milhões de hectolitros)**

<b>Período / País</b>	<i>Itália</i>	<i>Espanha</i>	<i>França</i>	<i>Austrália</i>	<i>Chile</i>	<i>África do Sul</i>	<i>EUA</i>	<i>Alemanha</i>	<i>Portugal</i>
<b>2007</b>	18,5	15,1	15,2	8,6	6,5	3,1	4,2	3,5	3,4
<b>2008 (preliminares)</b>	17,5	16,3	13,7	7,9	7	4,1	4,6	3,6	2,9
<b>2009 (previsão)</b>	18,6	14,4	12,5	8,9	7,4	4	3,9	3,7	2,4

Fonte: OIV

O cenário de exportação passou por alterações nos últimos anos, destacando a superação das exportações da Espanha sobre a França e, assim, ocupando o segundo lugar nas exportações mundiais. Outro ponto interessante a ressaltar é o crescimento nas exportações dos novos países produtores (Estados Unidos, Austrália, África do Sul e Chile), superando países tradicionais como a Alemanha e Portugal.

Após a apresentação do panorama internacional, apresenta-se, a seguir, o mercado nacional, com o objetivo de contextualizar o Miolo Wine Group.

#### 4.2 MERCADO NACIONAL

Conforme Dollabela (2006, p. 71), pode-se dizer que a vinicultura no Brasil começou com a chegada dos imigrantes italianos no sul do país, por volta de 1875, mais especificamente na região da serra gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, a colonização italiana contribuiu para o aprendizado do cultivo da uva e para a elaboração de

vinhos em terras brasileiras.

A maior produção é das uvas americanas e híbridas em relação às uvas vitiviníferas. O cultivo e produção das uvas vitiviníferas ocorre no Rio Grande do Sul (região da Serra Gaúcha, na Serra do Sudoeste e na Campanha); em Santa Catarina, é produzida no Vale do Rio do Peixe do São Joaquim e, no nordeste, no Vale do São Francisco, ao lado de Pernambuco e em Casa Nova, do lado da Bahia (DOLLABELA, 2006).

Em 2009, praticamente metade da uva produzida no país foi destinada ao processamento para elaboração de vinhos, suco de uva e derivados, sendo o restante destinado ao mercado de uva *in natura*, conforme mostra a tabela abaixo.

**Tabela 3 - Produção de uvas para processamento e para consumo in natura - Brasil - Toneladas**

<b>Discriminação / Ano</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Processamento</b>	470.705	637.125	708.042	678.169
<b>Consumo in natura</b>	757.685	717.835	691.220	667.550
<b>Total</b>	<b>1.228.390</b>	<b>1.354.960</b>	<b>1.399.262</b>	<b>1.345.719</b>

Fonte: Mello (2010)

Em relação à classificação dos vinhos, os mesmos obedecem a alguns critérios, tais como: classe (de mesa, leve, fino, espumante, frisante, gaseificado, licoroso ou composto); cor (tinto, rosé ou branco) e em relação ao teor de açúcar (*nature, extra-brut, brut, seco, demi-sec*, suave ou doce).

O Estado do Rio Grande do Sul é responsável por cerca de 90% da produção nacional e possui informações de produção de uvas, vinhos e derivados, bem como de comercialização, cuja análise permite ter uma boa aproximação do desempenho da agroindústria vinícola do país. O Estado de Santa Catarina possui dados de uvas processadas, vinhos e derivados, no entanto, não tem informações sobre a comercialização de seus produtos. Nos demais Estados, as informações não são organizadas e, portanto, não acessíveis para divulgação (MELLO, 2010).

A tabela 4 apresenta a produção de vinhos, sucos e derivados do Rio Grande do Sul. Verifica-se, em 2009, uma redução na produção, o único produto com aumento na produção foi o suco de uva simples (natural), cresceu 35,67%, e o concentrado manteve-se nos mesmos

patamares de 2008. Os vinhos de mesa apresentaram a maior queda de produção (28,56%); os vinhos finos tiveram sua produção reduzida em 15,79% no ano de 2009, em relação ao ano de 2008; enquanto o suco de uva concentrado manteve-se nos mesmos patamares de 2008 e o suco de uva Integral aumentou em 35,67%.

**Tabela 4 - Produção de vinhos, sucos e derivados do Rio Grande do Sul, em litros 2006/2009**

<b>PRODUÇÃO / ANO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Vinho de mesa</b>	<b>185.100.887</b>	<b>275.287.908</b>	<b>287.506.811</b>	<b>205.399.206</b>
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
<b>Vinho Fino</b>	<b>32.168.976</b>	<b>43.176.484</b>	<b>47.334.502</b>	<b>39.900.568</b>
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
<b>Suco de uva Integral</b>	<b>13.946.491</b>	<b>10.147.037</b>	<b>11.817.941</b>	<b>16.034.003</b>
<b>Suco concentrado</b>	<b>87.073.025</b>	<b>97.112.643</b>	<b>115.073.230</b>	<b>115.032.285</b>
<b>Outros derivados</b>	<b>28.151.593</b>	<b>39.867.230</b>	<b>59.642.775</b>	<b>57.462.530</b>
<i>TOTAL</i>	<i>346.440.972</i>	<i>465.591.302</i>	<i>521.375.259</i>	<i>433.828.592</i>

Fonte: Mello (2010)

O ano de 2009, conforme demonstrado anteriormente, não foi um ano positivo em termos de produção de uvas e vinhos, no entanto, em termos de mercado dos produtos derivados da uva, houve uma reação positiva. O Rio Grande do Sul apresentou aumento de 19,53% na comercialização de suco e vinhos no ano de 2009, em relação ao ano anterior. Os vinhos de mesa apresentaram aumento de 17,66% com destaque para os brancos que cresceram 48,22%, seguidos pelos rosados 26,78%, e os tintos, que representam mais de 80% do volume desta categoria de vinhos, cresceram 12,84% (MELLO, 2010).

Dada a existência de estoques elevados de vinhos finos, em 2009 foram criados mecanismos, via PEP (Prêmio de Escoamento da Produção do Governo Federal), para impulsionar a comercialização, o que resultou num crescimento de 56,63%. Tanto os vinhos tintos como os brancos apresentaram crescimento semelhante ao total da categoria (quase 57%) (MELLO, 2010).



**Tabela 5 - Comercialização de Vinhos e Suco de Uva provenientes do Rio Grande do Sul – 2006/2009**

<b>Produtos\Anos</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>VINHO DE MESA</b>	<b>245.072.881</b>	<b>225.958.849</b>	<b>199.319.943</b>	<b>234.524.979</b>
Tinto	208.951.066	194.641.116	171.043.313	193.004.182
Rosado	3.064.392	2.249.330	1.820.106	2.307.580
Branco	33.057.424	29.068.403	26.456.524	39.213.217
<b>VINHO ESPECIAL</b>	<b>172.174</b>	<b>106.333</b>	<b>65</b>	<b>113</b>
<b>VINHO FINO DE MESA</b>	<b>22.085.322</b>	<b>21.411.466</b>	<b>21.119.622</b>	<b>33.080.270</b>
Tinto	13.590.710	13.814.078	12.490.521	19.576.295
Rosado	307.188	413.939	153.562	213.835
Branco	8.187.423	7.183.449	8.475.539	13.290.140
<b>ESPUMANTES</b>	<b>7.482.727</b>	<b>7.005.453</b>	<b>7.630.835</b>	<b>8.742.660</b>
<b>ESPUMANTE MOSCATEL</b>	<b>1.277.312</b>	<b>1.582.512</b>	<b>1.902.482</b>	<b>2.500.230</b>
<b>SUCO DE UVAS INTEGRAL</b>	<b>15.481.706</b>	<b>18.494.875</b>	<b>21.554.644</b>	<b>29.131.455</b>
<b>SUCO DE UVAS CONCENTRADO</b>	<b>115.846.680</b>	<b>128.017.940</b>	<b>139.402.325</b>	<b>159.309.285</b>
<b>TOTAL</b>	<b>406.141.490</b>	<b>400.994.916</b>	<b>390.929.916</b>	<b>467.288.992</b>

Fonte: Mello (2010)

Os principais municípios produtores estão localizados na região da Serra Gaúcha, noroeste do Estado, sendo Bento Gonçalves o maior produtor de uvas.

**Tabela 6 - Maiores produtoras de uva – RS (2007)**

Bento Gonçalves	110.473.033
Flores da Cunha	81.919.985
Farroupilha	64.297.727
Caxias do Sul	54.732.147

Fonte: IBRAVIN

Bento Gonçalves é considerada a capital brasileira da uva e do vinho, além de ser a maior produtora de uvas do Estado, sendo, também, a primeira região do Brasil a obter a Indicação de Procedência pelo Vale dos Vinhedos. Este certificado qualifica a origem do produto em nível mundial.

O **Vale dos Vinhedos**, uma pequena região colonizada por imigrantes italianos vindos em sua maioria das regiões de Trento e Vêneto, reúne um universo de características que a distingue das demais regiões produtoras de vinho no Brasil (Site da Aprovale).

Criada em 1995, a partir da união de seis vinícolas, a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale) já surgiu com o propósito de alcançar uma Denominação de Origem. No entanto, era necessário seguir os passos da experiência, passando primeiro por uma Indicação de Procedência (Site da APROVALE).

A **Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos (IPVV)**, conquistada em 2001, foi o salto que faltava para a região ser reconhecida pela qualidade de seus produtos. A conquista tornou-se garantia de origem com qualidade do Vale dos Vinhedos, sendo a primeira região do Brasil a obter uma indicação geográfica (Site da APROVALE). Com a I.P.V.V., o mercado ganha um produto de maior valor agregado, gerando confiança ao consumidor que sabe que vai encontrar vinhos e espumantes de qualidade com características regionais.

#### **4.2.1 O balanço comercial da vitivinicultura brasileira**

As exportações brasileiras não apresentaram um bom desempenho em 2009. As uvas de mesa apresentaram uma queda de 33,65% na quantidade exportada em relação ao ano anterior. O suco de uva também apresentou redução em 11,52% na quantidade e 16,82% no valor, no comparativo com 2008. O vinho de mesa apresentou um bom desempenho no volume de exportações, com aumento de 146% em comparação ao ano anterior, porém com apenas 25,61% no valor. Grande parte do volume exportado refere-se a vinho de mesa e vinhos finos de baixo valor agregado. Os espumantes apresentaram uma queda de 46,48% no volume e 36,67% no valor (MELLO, 2010 d).

As importações de uva de mesa cresceram em 48,47% em quantidade e 46,11% em valor. No seguimento de vinhos, ocorreu aumento de 2,79% na quantidade e 6,46% no valor das importações.

O balanço dos produtos vitivinícola foi bastante desfavorável para o país. O déficit comercial, que em 2008 era de 41,59 milhões de dólares, passou para 117,78 milhões de dólares em 2009. Uma das explicações foi a redução de exportações de produtos de maior importância, como a uva de mesa e o suco de uva, e de maior valor agregado, como o vinho fino.

A tabela 7 apresenta o balanço das exportações e importações vitivinícolas do Brasil, de 2007 a 2009.

**Tabela 7: Balanço das exportações e importações de uvas, sucos de uva, vinhos e derivados: Valor em US\$ 1.000,00 (FOB) – Brasil – 2007/2009**

Discriminação	2007		2008		2009	
	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor
<b>Exportações</b>						
Uvas frescas (t)	79.081	169.696	82.242	171.456	54.560	110.574
Suco de uva (t)	6.622	12.208	6.623	15.174	5.860	12.621
Vinhos de mesa (1.000 L)	3.281	3.685	10.346	7.118	25.514	8.941
Vinhos espumantes (1.000 L)	51	193	355	548	190	347
<b>Total</b>		<b>185.782</b>		<b>194.296</b>		132.483
<b>Importações</b>						
Uvas frescas (t)	15.550	14.961	12.565	14.849	18.655	21.697
Uvas passas (t)	18.895	24.447	20.146	34.973	22.656	32.648
Vinhos de mesa (1.000 L)	57.629	153.893	54.410	165.692	55.927	176.396
Vinhos espumantes (1.000 L)	3.245	18.324	3.502	20.144	3.200	19.473
Suco de uva (t)	1.540	1.403	185	227	43	52
<b>Total</b>		<b>213.028</b>		<b>235.885</b>		<b>250.266</b>
<b>BALANÇO</b>		<b>-27.246</b>		<b>-41.589</b>		<b>-117.783</b>

Fonte: Adaptado de Mello (2010d)

A tabela 8 apresenta uma síntese do mercado de vinhos finos no país, considerando os vinhos nacionais e importados. Em 2009, foram importados 55,93 milhões de litros de vinhos finos o que representa 70,84% do total comercializado no Brasil. Conforme podemos observar, a comercialização dos vinhos finos nacionais está em queda. Houve um aumento no consumo do vinho fino em 26,64% na comparação entre 2005 e 2009, porém a comercialização dos produtos nacionais teve uma redução de 10,69%. Os vinhos chilenos e argentinos são os mais importados, seguidos pelos vinhos italianos, portugueses e franceses.

**Tabela 8: Participação da importações de vinhos finos – Brasil – 2005/2009**

Ano/Produto	2005	2006	2007	2008	2009
Nacional	24.843	25.085	23.130	23.120	23.010
Importado	37.495	46.371	57.629	54.410	55.927
<b>Total</b>	<b>62.338</b>	<b>71.456</b>	<b>80.759</b>	<b>77.530</b>	<b>78.946</b>
Particip. Imp/Total (%)	<b>60,15</b>	<b>64,89</b>	<b>71,36</b>	<b>70,18</b>	<b>70,84</b>

Fonte: Mello (2010D)

## 5. HISTÓRIA E TRAJETÓRIA DO MIOLO WINE GROUP

A história da família Miolo no Brasil iniciou em 1897, com a chegada de Giuseppe Miolo, imigrante italiano oriundo da região de Piombino Dese, no Vêneto (Itália), que adquiriu o lote n. 43, na região hoje denominada Vale dos Vinhedos, pertencente ao município de Bento Gonçalves, então Colônia de Dona Isabel, localizada na encosta do nordeste do Estado do Rio Grande do Sul (Site da empresa).

Em 1989, os irmãos Antonio, Darcy e Paulo Miolo, pertencentes à terceira geração de italianos nascidos no Brasil, fundaram a Vinícola Miolo Ltda, tendo como objetivo principal vinificar as uvas da família e vender o vinho a granel.

Em 1992, a família quis homenagear Giuseppe Miolo, lançando seu primeiro vinho em garrafa com a marca Miolo. Foram fabricadas 8.000 garrafas da Reserva Miolo Safra 1990.

Com o objetivo de conquistar o mercado constituído por consumidores de vinhos finos que buscavam um produto diferenciado, a empresa substituiu a venda de vinho a granel por vinho engarrafado, utilizando a marca própria Miolo.

Após a aceitação do produto e a constatação de crescimento do mercado de vinho fino no Brasil, a empresa decidiu-se por um programa de investimentos em vinhedos e instalações industriais, visando a atender a esta demanda e transformar-se na referência do vinho fino brasileiro, consolidando a marca Miolo.

Primeiramente, tendo em vista a diversificação dos produtos, foram buscadas alternativas em regiões brasileiras de potencial vitivinícola, para elaborar vinhos com estilos diferentes para atender diferentes mercados. Como consequência desses investimentos, o mercado externo tornou-se uma alternativa viável.

Atualmente, fruto da decisão de investir em vinhedos, em instalações industriais, não só no Rio Grande do Sul, mas também em diferentes regiões como o Nordeste, a empresa tornou-se referência de vinhos finos brasileiros, e participa ativamente do desenvolvimento da vitivinicultura brasileira.

Desde que a Miolo se dedicou a produzir vinhos próprios, a empresa já contabiliza mais de 200 prêmios recebidos, entre nacionais e internacionais. As medalhas conquistadas pelas bebidas ao longo dos anos demonstram o cuidado e preocupação da empresa em elaborar os melhores vinhos, espumantes e *brandies* para seus clientes.

A MWG é líder no mercado nacional de vinhos finos com cerca de 40% do *market share*, as empresas do grupo elaboram mais de 12 milhões de litros de vinho e possuem a maior área de vinhedos próprios do Brasil (dados da empresa).

Sua história estende-se durante mais de um século e divide-se basicamente em quatro períodos, apresentados a seguir.

### 5.1 PRIMEIRO PERÍODO: DA CHEGADA DA FAMÍLIA AO BRASIL À FUNDAÇÃO DA VINÍCOLA (1897 A 1989)

Em 1897, o Brasil recebe milhares de imigrantes italianos em busca de novas oportunidades. Nesse período, chega ao Brasil, vindo de Piombino Dese, Vêneto, Giussepe Miolo, um jovem que já tinha a paixão pela uva e pelo vinho (site da empresa).

Chegando ao Brasil, Giussepe recebeu o lote n. 43, na região hoje denominada Vale dos Vinhedos, pertencente ao município de Bento Gonçalves, então Colônia de Dona Isabel, localizada na encosta do nordeste do Estado do Rio Grande do Sul.

No mesmo ano, o imigrante começou a plantar uvas, dando início à tradição vinícola da família (PLANO DE NEGÓCIOS, 2003).

Quando as grandes indústrias internacionais de vinho se instalaram no Brasil na década de 1970, a família iniciou um processo de reconversão para produção de uvas finas, para poder abastecer os vinhos de uvas finas que no Brasil ainda não existiam. Conforme afirma o Diretor de Relações Internacionais, “a família Miolo foi uma das primeiras a aderir e converter seus vinhedos para uvas finas e foi um ótimo produtor durante muitos anos”.

No final da década de 80, houve uma grande crise no setor e a indústria parou de pagar a mais pela uva fina, do que pagava pela uva comum, uma situação *sine qua non* para a produção, conforme informa o Diretor de Relações Internacionais:

A uva fina tem um custo maior e uma rentabilidade menor por hectare, com isto a família estava em uma situação difícil, o que fazemos? Nós temos a uva e não temos para quem entregar; vamos fazer vinho. Para que tenhamos o produto estocado, não por um mês ou três para comercializar como é o caso da uva, mas por um ano.

Neste período construíram a cantina e, nos primeiros quatro anos, vendiam vinho a granel. Em 1989, os irmãos Antonio, Darcy e Paulo Miolo fundaram a Vinícola Miolo Ltda, tendo como objetivo principal vinificar as uvas da família e vender o vinho a granel.

## 5.2 SEGUNDO PERÍODO: VENDA A GRANEL (1989 A 1992)

A empresa continua vendendo vinho a granel para outras vinícolas, mas um novo rumo para a vinícola foi dado pelo filho de um dos proprietários.

O Sócio-Proprietário resume essa afirmativa:

Em 89 e 90 houve uma grande, vamos dizer assim, uma crise no mercado, mais ou menos o que está acontecendo hoje, que não tá fácil vender uva, né?! E o Adriano, que é meu sobrinho, que ele hoje é enólogo da empresa, ele tava estudando em Mendoza, na Argentina. Ele se formou aqui em enologia e foi fazer curso superior lá. Ele voltou e disse: Oh, matéria prima, a uva, nós temos na família, então por que não vamos montar uma vinícola? A idéia veio dele, porque a gente não conseguia colocar a uva. Nós éramos os maiores produtores de uva, uvas finas, e vendíamos para a Martine, a De Lantier [...] O Adriano foi lá, estudou a fazer o vinho e disse, agora é hora! (DOLLABELA, 2006, p.131)

Assim, em 1992, a empresa lança seu primeiro vinho, um Merlot safra 1990, que, na partida inicial, teve oito mil garrafas comercializadas (Site da empresa).

## 5.3 TERCEIRO PERÍODO: A VENDA DO VINHO COM A MARCA MIOLO (1992 A 1998)

O período de 1992 a 1998 é caracterizado pela decisão da empresa em vender o seu vinho com a marca própria. O objetivo da empresa era conquistar o mercado constituído por consumidores de vinhos finos que buscavam um produto diferenciado (PLANO DE NEGÓCIOS, 2003).

O crescimento foi tão rápido que a família percebeu que precisaria elaborar um plano ordenado de expansão, para garantir um crescimento sustentável. Para isso, era necessário centrar um plano focado na qualidade. A paixão pela vitivinicultura e o desejo de levar mundo afora o vinho fino brasileiro inspiraram a família Miolo a tomar a decisão de expandir o negócio.

Em 1998, a empresa inicia um novo momento histórico com a implantação do “Projeto Qualidade”. Esse projeto incluiu a construção de toda a estrutura atual da Miolo.

#### 5.4 QUARTO PERÍODO: INVESTIMENTO EM VINHEDOS E INSTALAÇÕES E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (1998 ATÉ OS DIAS ATUAIS)

Após a aceitação do produto e a constatação de crescimento do mercado de vinho fino no Brasil, a empresa decidiu por um programa de investimentos em vinhedos e instalações industriais, visando a atender essa demanda e transformar-se na referência do vinho fino brasileiro, consolidando a marca Miolo.

Primeiramente, tendo em vista a diversificação dos produtos, foram buscadas alternativas em regiões brasileiras de potencial vitivinícola, objetivando elaborar vinhos com estilos diferentes para atender diferentes mercados.

O Projeto Qualidade teve como objetivo o crescimento da empresa com investimentos constantes na terra, em tecnologia e no relacionamento com o consumidor.

Para isso, a Miolo buscou, a partir de 2000, novas regiões para a produção de vinhos. Os motivos foram vários, de acordo com o Diretor de Relações Internacionais:

Primeiro, porque precisava expandir e os custos aqui são muito elevados para a expansão, custos de terra. Segundo, porque a região já está saturada e, terceiro, porque se começou a identificar diversas regiões com excelente potencial de produção de vinhos que absolutamente não eram explorados no Brasil [...] o crescimento estava tão grande que eles resolveram montar um plano de estruturação para crescer com organização, foi chamado Projeto Qualidade. Ele envolvia o cuidado nos vinhedos, cuidados na tecnologia de produção, cuidados com a mão de obra, equipamentos e infraestrutura.

As decisões do Projeto Qualidade ainda levaram a empresa a definir, em 2002, seu planejamento estratégico para 2012, sendo a exportação uma das suas principais estratégias definida, conforme relata o Diretor de Relações Internacionais:

Então, naquela época, qual era a situação da empresa? A empresa estava mudando para cá, a estrutura estava montada e agora estava no momento de olhar o horizonte, ver para onde nós vamos? O que nós vamos fazer agora? Então nós definimos alguns pilares neste primeiro planejamento estratégico. Nós definimos que seríamos o estado da arte em termos de tecnologia, o que pudéssemos ter de mais avançados, nós teríamos; seríamos uma vinícola padrão e referência em termos em tecnologia de produção. Também definimos que nós precisaríamos ter o que há de mais moderno em termos de equipamentos e processos de elaboração de vinho e também na produção dos vinhedos e, por último, nós definimos que nós teríamos que ter uma rede própria e estruturada para comercializar e promover os nossos produtos.

### 5.4.1 A situação atual

Em 2006, a Miolo passou a ser chamada de Miolo Wine Group, que hoje reúne uma linha de mais de 100 produtos elaborados a partir de parcerias nacionais e internacionais e que se encarrega da comercialização e distribuição dos produtos. O grupo já possui seis projetos em cinco regiões vitivinícolas brasileiras, as quais são: Vinícola Miolo (Vale dos Vinhedos, RS), Seival Estate (Campanha, RS), Vinícola Almadén (Campanha, RS), RAR (Campos de Cima da Serra, RS), Lovara Vinhas e Vinhos (Serra Gaúcha, RS) e Vinícola Ouro Verde (Vale do São Francisco, BA). Além disso, contam também com *joint ventures* e alianças estratégicas *internacionais*: Via Wines (Chile), Osborne (Espanha), Los Nevados (Argentina), Henry Marionnet (França), além das vinícolas Podere San Cristoforo e Giovanni Rosso (Itália) (Site da empresa).

A seguir apresenta-se uma breve descrição de cada unidade de negócio.

#### **Unidade Vale dos Vinhedos**

A sede da empresa situa-se no Vale dos Vinhedos, localizado na encosta superior do nordeste do estado do RS, entre os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo. A Vinícola Miolo produz anualmente 4,7 milhões de litros em 450 hectares plantados no Vale dos Vinhedos, sendo 120 hectares pertencentes à família Miolo e 330 hectares integrados com 80 produtores, onde são plantadas as uvas para produção dos vinhos (dados da empresa).

Esta unidade abriga além dos vinhedos, uma cantina, a administração, o centro de visitantes e a Osteria Mamma Miolo, que funciona no subsolo da casa centenária dos imigrantes italianos.

As uvas cultivadas fora da região são utilizadas para produzir vinhos da linha de produtos “Miolo Vale dos Vinhedos”, e as produzidas na região são utilizadas para produzir vinhos com o selo de identificação de procedência, agregando, assim, mais valor aos produtos (site da empresa).

#### **Unidade Vinícola Ouro Verde**



A Vinícola Ouro Verde está localizada no município de Casa Nova na Bahia. O Vale do São Francisco é uma das novas regiões vitivinícolas brasileiras produtoras de vinhos finos, sendo responsável por 95% da uva de mesa fina cultivada no país. A vinícola já existia há mais de 20 anos e foi adquirida pela MWG e Lovara em 2001. Em virtude do clima tropical semi-árido, com grande incidência de insolação e baixa precipitação de chuvas, os vinhedos são irrigados por sistema de gotejamento (material da empresa).

Segundo o gerente geral da Vinícola, o espumante moscatel produzido pela empresa é o mais vendido no Brasil. O Shiraz, produzido pela vinícola, é exportado para a França, assim como o moscatel.

Um dos aspectos que chama a atenção no Vale do São Francisco é a existência de duas safras de uva por ano, diferente dos outros lugares do mundo, além da tipicidade da uva. A vinícola produz anualmente 2 milhões de litros entre vinhos e espumantes em 200 hectares próprios, mais 520 mil litros de vinho para *brandy*. Até 2018 o planejamento é produzir 5 milhões de litros de vinhos e 4,8 milhões de litros de vinhos para *brandies*, ampliando os vinhedos para 400 hectares (site da empresa).

### **Unidade Seival State**

O projeto está instalado na Estância Fortaleza do Seival, localizado no Sul do Brasil, no município de Candiota, próximo à divisa com o Uruguai. Os vinhedos são formados por castas francesas e portuguesas, entre outras. Nessa região, no início do século passado, surgiu uma das primeiras vinícolas do Brasil: a Quinta do Seival, nome que deu origem a linha de vinhos superpremium da Miolo (site da empresa).

A vinícola produz anualmente 520 mil litros de vinho em 150 hectares. Existe o planejamento que até 2018 a estimativa seja produzir 3 milhões de litros de vinhos, com previsão de implantação de 400 hectares de vinhedos (site da empresa). Segundo o enólogo responsável, a meta de exportação para a Seival State é de 50% do total da produção, ou seja, 10% a mais que as demais vinícolas do grupo. Um dos motivos é a sua característica de produção de vinhos o ano inteiro, em comparação a sazonalidade das demais vinícolas.

Também, nesta unidade, é realizada a produção do vinho *Alisios*, customizado para o mercado europeu, especificamente o inglês.

### **Unidade RAR (Campos de Cima da Serra – RS)**

Com o objetivo de ampliar a linha de produtos através de uvas de outras regiões geográficas, a empresa realizou uma aliança com o empresário Raul Anselmo Randon, proprietário de terras no Campos de Cima da Serra (DOLLABELA, 2006).

Essa é uma das regiões produtoras de uva mais frias e mais altas do Brasil, com 1.000 metros de altitude. O clima é temperado frio, de verões amenos, com temperatura máxima média 25°C e mínima média 15°C. No inverno, mais frio pela altitude, a temperatura máxima média está em torno de 16°C e a mínima média em torno de 7°C. Durante o inverno, são comuns as geadas e até mesmo a neve (site da empresa).

Depois de colhidas, as uvas seguem para a cantina da Miolo, no Vale dos Vinhedos, onde o vinho é elaborado e envelhecido em barricas de carvalho americano por aproximadamente um ano. Depois, é engarrafado e permanece mais um ano envelhecendo na própria garrafa nas caves subterrâneas. A vinícola produz anualmente 210 mil em 50 hectares. A estimativa é produzir 1,5 milhões de litros até 2018 (site da empresa).

A vinícola também conta com um programa de qualidade total certificado.

### **Unidade Lovara (Serra Gaucha – RS)**

A Lovara produz vinhos desde 1967, sendo uma das vinícolas mais antigas do Brasil. Essa indústria remonta aos primórdios da imigração italiana, iniciada em 1875, e teve como precursores membros das famílias Benedetti e Tecchio, originários de Lovara e de Montevecchio Maggiore da Itália.

Também, com o objetivo de ampliar a produção, a MWG fez uma sociedade com a empresa Lovara. Nessa sociedade, está estabelecido que a Miolo tem o controle de qualidade dos vinhos elaborados pela Lovara e a venda desses produtos (site da empresa).

Os vinhos da Lovara passaram a ser elaborados sob a supervisão técnica dos enólogos da Miolo e um dos resultados foi a produção de vinhos mais jovens, frutados e sem envelhecimento em carvalho.

A empresa investiu R\$ 2 milhões nos últimos cinco anos em reformas estruturais e conceituais, com o objetivo de firmar-se no crescente mercado de vinícolas-boutique da Serra,

isto é, que privilegia o perfil artesanal e a produção limitada, mas de qualidade. A idéia é estancar a capacidade de processamento, quando ela alcançar a marca de 300 mil litros/ano. Atualmente a vinícola produz anualmente 150 mil em 50 hectares e a estimativa até 2018 é produzir 300 mil litros de vinhos (ROLLOF, 2009).

### **Unidade Almadén**

A Vinícola Almadén está instalada na Região da Campanha Gaúcha, próxima ao Cerro de Palomas, município de Santana do Livramento-RS, divisa com a cidade de Rivera no Uruguai. Os vinhedos são formados por 23 castas de uvas viníferas, originárias da França, Alemanha, Itália entre outras. Com capacidade de armazenamento de mais de 8 milhões de litros em tanques de inox, e cerca de 63 mil litros em barris de carvalho, a unidade possui uma linha de engarrafamento capaz de produzir 700 caixas/hora. É triplamente certificada por meio do Sistema de Gestão Integrado de Qualidade Segurança e Meio Ambiente (ISO 9001:2004, ISO 14.001:2004 e OHSAS18.001:2007) (site da empresa).

Os vinhedos são 100 % conduzidos em sistema de espaldeiras, ideal para vinhos finos, contemplando as videiras mais antigas do Brasil plantadas neste sistema, aptos à produção de vinhos de alta qualidade. A outra parcela são vinhedos novos, planejados para absorver a mais moderna tecnologia de vitivinicultura (site da empresa).

Um dos objetivos da compra da Almadén foi aumentar a participação em todas as faixas de consumo do vinho brasileiro. A MWG não atuava na faixa de preço de vinhos a R\$ 10, por exemplo.

Uma das metas da MWG é duplicar a participação da Almadén no mercado brasileiro de vinhos nos próximos 10 anos. Para atingir o objetivo, existe o planejamento de investimentos aproximados de R\$ 12 milhões iniciais em marketing, vinhedos, mecanização, tecnologia e na modernização da estrutura de enoturismo semelhante a do Vale dos Vinhedos.

A Almadén é uma empresa independente, mas tem as mesmas orientações técnicas dos demais projetos do grupo. A compra da Almadén integra a estratégia da Miolo Wine Group de avançar nos mercados nacional e internacional de vinhos finos na mesma velocidade da evolução da qualidade de seus produtos (site da empresa). A compra da Almadén é um resultado da parceria da Miolo com as Vinícolas Lovara e RAR.

### **Via Wines (Chile)**

A Via Wines foi fundada em 1998 por Jorge Coderch, inventor do vinho Caballo Loco, um dos vinhos chilenos mais famosos no Brasil. Possui quatro unidades de processamento e produção de 27 milhões de litros de vinhos, sendo a vinícola que mais cresce no Chile. Atualmente, a Via Wines conta com mais de 1.039 hectares de vinhedos plantados nos principais vales vitivinícolas: Maule, Curicó, Colchagua e Casablanca, oferecendo vinhos inovadores que refletem fielmente a diversidade de *terroirs*. A Via Wines é bastante reconhecida no mercado internacional e exporta 95% de sua produção (site da empresa).

Com a Via Wines, a decisão foi criar uma nova empresa, a Viasul, que tem uma linha própria de produtos chilenos e brasileiros, elaborados a quatro mãos (o enólogo chileno e o brasileiro). Os vinhos produzidos pela Viasul Wine Group têm como principal destino as exportações. A Via Sul aproveita as estruturas de produção e comercial da Miolo e da Via Wines. A diretoria da empresa é composta por representantes da Miolo e da Via Wines (site da empresa).

### **Unidade Osborne (Espanha)**

Em 2006, as vinícolas Miolo e Lovara anunciaram uma parceria com a espanhola Osborne, uma das mais tradicionais produtoras de bebidas do país, para comercialização dos vinhos espanhóis no Brasil e para a produção do *brandy Osborne* no Nordeste. A bebida é produzida com as uvas da Fazenda Ouro Verde e, em pouco tempo, já figura entre os principais em sua categoria. A meta da Osborne é se tornar referência em vinhos e *brandies* no Brasil e conquistar a liderança na categoria *brandy* nos próximos 5 anos.

A Osborne é líder na produção de *brandy* na Espanha. O faturamento anual do Grupo gira em torno de 450 milhões de Euros. Possui 12 marcas de bebidas destiladas, como *brandies* e licores, 20 marcas de vinhos, 2 marcas de águas (Solan de Cabras) e, no setor alimentício, o Jamón 5J - 100% cerdo Ibérico (no Brasil conhecido como categoria Pata Negra), a marca de presunto mais prestigiada do mundo (site da empresa).

### **Los Nevados (Argentina)**

Os vinhedos estão localizados em Lujan de Cuyo e Valle de Uco. Estas são umas das principais regiões mundiais para a produção de uvas finas. A altitude média é de 1100 metros, o que propicia grande amplitude térmica entre o dia e a noite, amena durante o dia e frio à noite. Solos pobres em matéria orgânica e com uma excelente drenagem.

Os vinhos da Los nevados fazem parte da estrutura comercial e distribuição da MWG e vice-versa.

A produção das uvas provém de vinhedos próprios, conduzidos em espaldeira. Utiliza a água do degelo da Cordilheira dos Andes para a irrigação das vinhas, já que as precipitações pluviométricas são de clima desértico (250 mm/ano), criando condições especiais para a produção de uvas finas com uma excelente sanidade. Os vinhedos se localizam a 31 graus de Latitude Sul (site da empresa).

### **Vinícola Domaine de La Charmoise (França)**

A Vinícola Domaine de La Charmoise, situada na parte oriental de Touraine, a 30 km de Blois, no Vale do Loire, é famosa pela produção de *Gamay*. Todos os vinhos são elaborados sob a supervisão de Henry Marionnet, considerado o papa mundial do *Gamay* pela crítica internacional. O *Gamay Le Cépages Oubliés* é um *top* francês de Marionnet (site da empresa). A relação entre Miolo e Marionnet envolve um intercâmbio comercial. O *Gamay* 2010 será distribuído pelo francês na Europa e o *Gamay Oubliet*, um *top* francês de Marionnet, vendido pela Miolo no país.

### **Vinícola Podere San Cristoforo e Vinícola Giovanni Rosso (Itália)**

O Podere San Cristoforo Carandelle vem da tradicional região produtora de vinhos italianos, a Toscana. Lorenzo Zonin, enólogo responsável pela Vinícola Podere San Cristoforo, pertence à 7ª geração de *winemakers* da Itália – sua família elabora vinhos desde 1821. O enólogo também tem experiência com vinhedos nos Estados Unidos (Virgínia) e na Nova Zelândia (site da empresa).

Como forma de homenagear as raízes da família Miolo, que descende de italianos, bem como a região onde a sede da Vinícola Miolo está inserida, no coração do Vale dos Vinhedos, local de forte descendência e ainda influência italiana, a MWG trouxe para o Brasil

dois dos melhores e mais renomados vinhos italianos. A empresa oferece o Barolo Serralunga, elaborado por Davide Rosso, da Vinícola Giovanni Rosso, e o Carandelle, de Lorenzo Zonin, da Vinícola Podere San Cristoforo (site da empresa).

Os vinhos são elaborados em duas das regiões produtoras mais expressivas da Itália: Piemonte (Barolo) e Toscana. “Davide Rosso e Lorenzo Zonin pertencem à nova geração de enólogos da Itália e estão fazendo um excelente trabalho que já começa a ser reconhecido no mundo” (site da empresa).

O Barolo Serralunga de Giovanni Rosso foi elaborado com as uvas da variedade Nebbiolo, e permaneceu durante 03 anos amadurecendo em barricas novas de carvalho francês. O Podere San Cristoforo Carandelle foi elaborado com as uvas da variedade italiana *Sangiovese*, na região da Toscana.

Os principais canais de distribuição dos vinhos serão restaurantes e casas especializadas. Os vinhos da MWG entram na estrutura de comercialização e distribuição das vinícolas Podere San Cristoforo e Giovanni Rosso, e vice-versa.

#### 5.4.1.1 Linha de produtos

A MWG elabora vinhos finos: tintos, brancos e espumantes e mantém uma linha diversificada dentro do segmento. O objetivo da vinícola é preservar as características de cada variedade de uva e expressar as tipicidades das regiões brasileiras, produtoras de vinhos finos.

O nome Miolo é a marca que abriga todos os produtos da vinícola. As marcas são atribuídas a cada unidade, por exemplo: os vinhos produzidos no Vale dos Vinhedos, na região da Serra Gaúcha, a empresa utiliza comercialmente as seguintes marcas: Reserva Miolo, Miolo Seleção, Miolo Brut, Miolo Gammay e Grapa Miolo. Para os vinhos e espumantes do empreendimento Fazenda Ouro Verde, localizada às margens do Rio São Francisco, a vinícola utiliza a marca comercial Terranova. Já os vinhos produzidos na região da Campanha Gaúcha levam na marca o mesmo nome do projeto, Fortaleza do Seival (DOLLABELA, 2006).

Segundo o Diretor de Relações Internacionais, um dos principais objetivos da empresa é “a relação custo benefício, com a produção de um vinho de ótima qualidade a um preço acessível”. A empresa focou em qualidade, em um segmento mais elevado, na busca de um produto de qualidade para um público elitizado.

Assim, a MWG investe em melhoria de qualidade e volume de produção. O Diretor conclui que a empresa “não tem um produto que trabalhe na faixa de preço abaixo de dez reais; todo segmento da empresa é de dez reais pra cima”. No Brasil, o vinho mais vendido é o da linha Seleção, porque atende a relação custo benefício proposta pela empresa e, no mercado externo, os vinhos mais vendidos são das linhas Premium e Super Premium, ou seja, em cada mercado, prevalece a principal estratégia da empresa. (DOLLABELA, 2006).

#### 5.4.1.2 Premiações

Uma grande força competitiva que vem ganhando cada vez mais importância é a participação das vinícolas em concursos internacionais. Isto porque, no setor de vinhos, uma das maneiras de avaliar a qualidade do produto é através dos concursos internacionais de degustação. As vinícolas dos diferentes países enviam suas amostras de vinhos brancos, tintos ou espumantes para serem avaliadas pelos especialistas do ramo. O Brasil, que desde 1995 foi aceito como membro da Organização Internacional da Uva e do Vinho (OIV), tem seguido as normas dessa organização e elevado a qualidade dos seus vinhos, o que reflete em maior reconhecimento internacional. Desta forma, vem participando dos concursos internacionais nos diferentes países e conquistando várias medalhas.

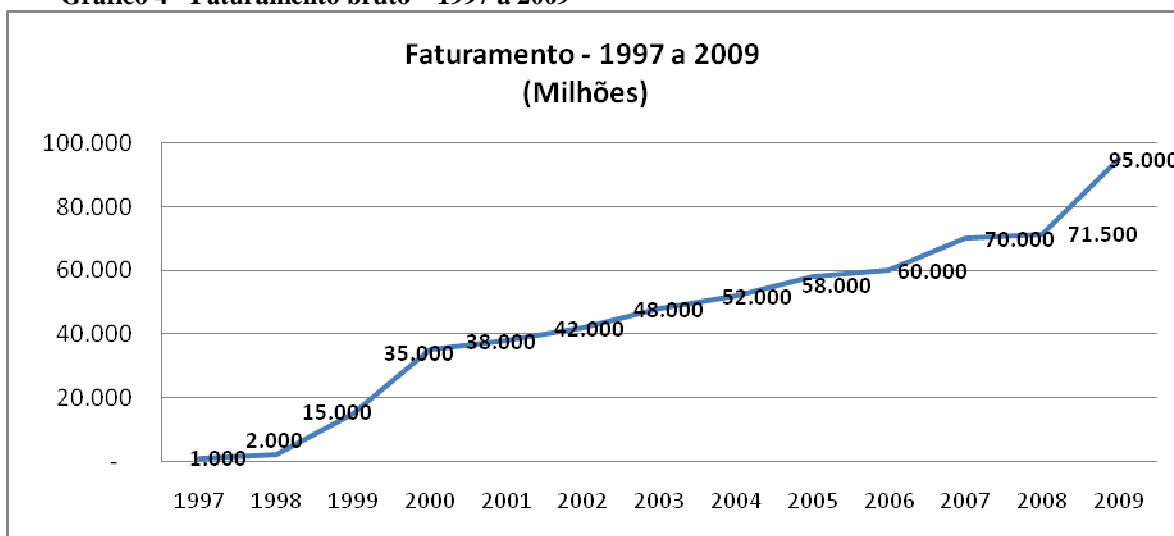
Os vinhos produzidos pela MWG foram premiados em concursos realizados por países tradicionais no consumo e produção de vinho, atestando assim a qualidade dos produtos. São mais de 95 premiações na Europa, 21 na América do Norte, 23 na América do Sul, 6 na América Central, 4 na África e também 72 premiações no Brasil (Dados do site da empresa em janeiro, 2010).

#### 5.4.1.3 Faturamento

A empresa **fatura** em média R\$ 95.000.000(milhões) – ano/2009, conforme é apresentado no gráfico 4.

Pode-se verificar o crescimento do faturamento da empresa, apesar da crise no setor.

Gráfico 4 - Faturamento bruto – 1997 a 2009



Fonte: Plano de Negócios e informações fornecidas pela empresa.

#### 5.4.1.4 Orientação estratégica

Segundo o DRI, a orientação estratégica definida em 2002 pelo Miolo Wine Group passa por cinco pontos importantes, destacados a seguir:

1. possuir 1.000 ha de vinhedos próprios (maior vinhedo brasileiro), incluindo os três empreendimentos que a empresa possui (Vale dos Vinhedos, Fortaleza do Seival e Fazenda Ouro Verde);
2. produzir 12.000.000 de litros de vinhos por ano;
3. exportar 30% da produção anual de vinhos;
4. faturar 150 milhões de Reais/ano;
5. ser o maior negócio de vinhos finos do país.

Pode-se destacar que, dessas cinco orientações, atualmente, a empresa já é o maior negócio de vinhos finos do país e com exportação em torno de 65% do total do Brasil.

A empresa também aumentou o percentual de exportação e, em 2009, as mesmas representaram 10% do total da produção.

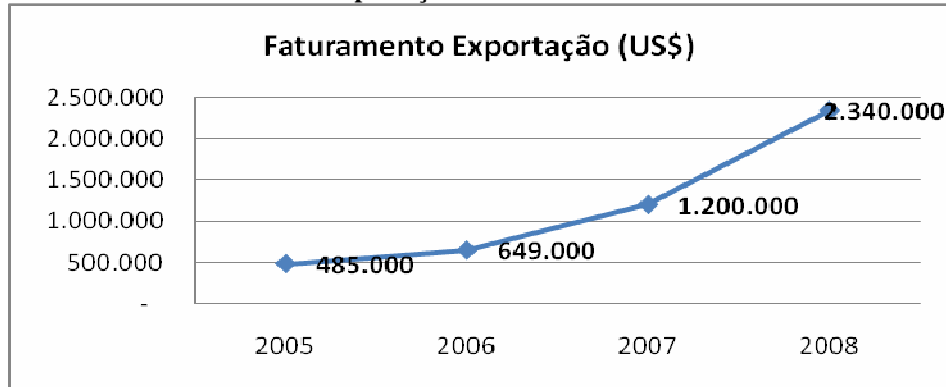
Com a aquisição da Almadén, a MWG já produz 12 milhões de litros de vinho e já possui o maior vinhedo próprio, com 1.150 ha, todos de uvas viníferas, conduzidas pelo sistema vertical.



#### 5.4.1.5 Mercado externo

Dentro das decisões do Projeto Qualidade, o planejamento estratégico para 2012 destaca que a exportação seria uma das principais estratégias definida pela empresa. Atualmente, o destino de sua produção é 80% mercado doméstico e 20% mercado externo.

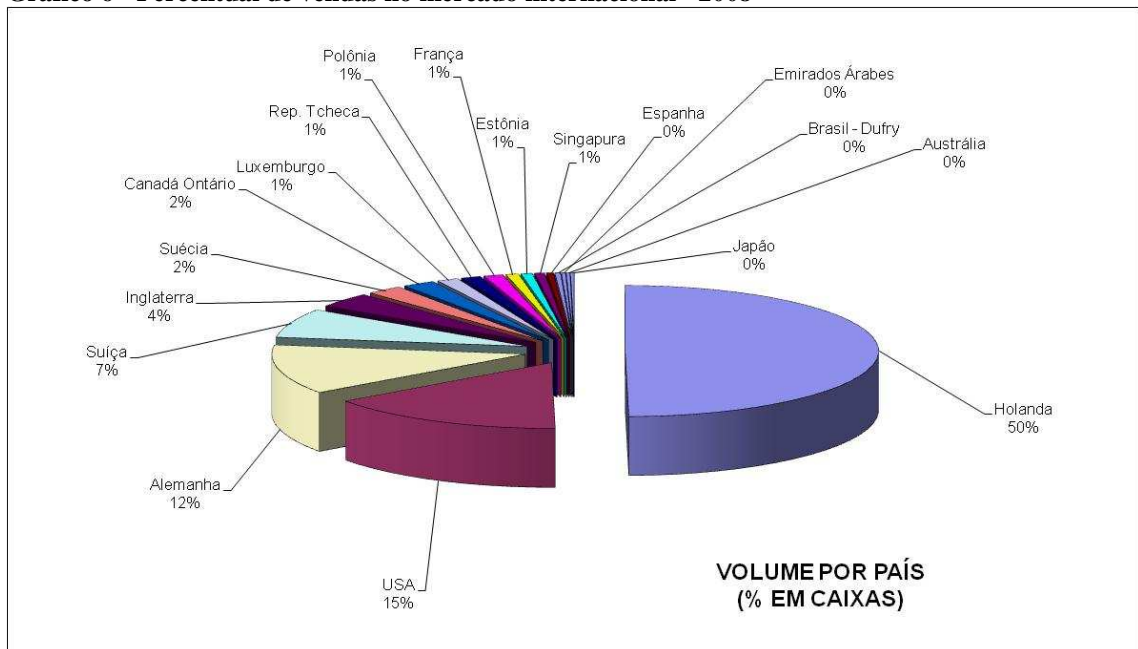
**Gráfico 5 – Faturamento em exportações**



Fonte: Empresa

A comercialização para o mercado externo é apresentada no Gráfico 5.

**Gráfico 6 - Percentual de vendas no mercado internacional - 2008**



Fonte: Empresa

A empresa está presente em mais de 20 países, tais como: Chile, Argentina, EUA, Canadá, Austrália, Cingapura, Emirados Árabes, Japão, Rússia, Suécia, Dinamarca, Inglaterra, França, Espanha, Alemanha, República Tcheca, Polônia, Lituânia, Latvia, Estônia, Itália, Suíça, Luxemburgo, Bélgica e Holanda. A partir do gráfico observa-se que existem 3 países que se destacam: Holanda, Estados Unidos e Alemanha, sendo que a Holanda representa 50% das vendas para o mercado internacional.

Essa presença internacional será retomada no próximo capítulo, onde se apresenta o processo de internacionalização da empresa.

## 6. A INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Fensterseifer (2005), um ponto crítico para a sobrevivência e o desenvolvimento sustentável do setor vinícola é a sua entrada de forma coletiva na curva de aprendizagem do processo de internacionalização. O esforço coletivo de colocar o vinho brasileiro nos principais mercados consumidores do mundo é da maior significância. Segundo o autor, apesar da sobre-oferta de vinho no mercado internacional, a exportação é um importante componente do processo de recuperação, pois, se o setor vinícola brasileiro não conseguir sua inserção no mapa mundial do vinho, tenderá a desaparecer, ou reduzir-se a uma mera curiosidade, no seu próprio país.

Planejando e agindo de forma estratégica, a Miolo, em 1998, implantou o “Projeto Qualidade”, cujo objetivo foi o crescimento da empresa com investimentos constantes na implantação e cultivo de vinhedos próprios, em tecnologia e no relacionamento com o consumidor. Também, elaborou e implantou, em 2002, seu planejamento estratégico para 2012, sendo a exportação uma das suas principais estratégias definida, conforme relata o Diretor de Relações Internacionais (DRI):

Então, naquela época, qual era a situação da empresa? A empresa estava mudando para cá, a estrutura estava montada e agora estava no momento de olhar o horizonte, ver para onde vamos? O que vamos fazer agora? Então definimos alguns pilares neste primeiro planejamento estratégico. Definimos que seríamos o estado da arte em termos de tecnologia, o que pudéssemos ter de mais avançado nós teríamos; seríamos uma vinícola padrão e referência em termos em tecnologia de produção. Também definimos que precisaríamos ter o que há de mais moderno em termos de equipamentos e processos de elaboração de vinho e também na produção dos vinhedos e, por último, definimos que teríamos uma rede comercial própria e estruturada para comercializar e promover os nossos produtos.

Nesta época, a empresa já participava de concursos internacionais e a qualidade de seus produtos já era reconhecida com as premiações que ela foi recebendo nesses concursos. Esse foi um dos fatores que também incentivaram a empresa a entrar no mercado internacional, segundo relata o DRI:

A empresa participa de concursos internacionais desde a sua fundação e desse período pra cá acumulou mais de cento e cinquenta medalhas internacionais. Então, começamos a verificar que o mundo gosta dos nossos vinhos, ele tem qualidade, tem padrão, nós tínhamos condições de competir em termos de preço e o que não tínhamos era um esforço de exportação. Nós definimos, no planejamento estratégico de 2002, que faríamos a internacionalização da marca Miolo.

Assim, a Miolo buscou, a partir de 2000, novas regiões para a produção de vinhos. A necessidade de expansão para produzir e para atender ao mercado externo foi um dos motivos, de acordo com o Diretor de Relações Internacionais:

Primeiro, porque precisava expandir e os custos aqui no Vale dos Vinhedos são muito elevados para a expansão, custos de terra. Segundo, porque a região já está saturada e, terceiro, porque se começou a identificar diversas regiões com excelente potencial de produção de vinhos que absolutamente não eram explorados no Brasil [...] o crescimento estava tão grande que eles resolveram montar um plano de estruturação para crescer com organização.

Neste sentido, foram realizadas duas parcerias com o objetivo de expandir a produção e produzir em regiões com potencial não explorado. Assim, a Miolo fez uma parceria com o empresário Raul Anselmo Randon, na região de Campos de Cima da Serra, no município de Muitos Capões, no RS, e outra com a vinícola Lovara, pertencente à família Benedetti e Tecchio. As regiões escolhidas foram a Serra Gaúcha e o Vale de São Francisco no Nordeste. “Mudamos a geografia do vinho nacional nos últimos oito anos”, diz Adriano Miolo, diretor-técnico da Miolo. “Investimos R\$ 90 milhões nas cinco principais regiões brasileiras em que fazemos vinhos (Vale dos Vinhedos, Serra Gaúcha, Campanha, Campos de Cima da Serra e Vale do São Francisco)” (MIELLE e MIOLO, 2003).

No planejamento estratégico, através da análise do cenário, foi identificado que a empresa estava enfrentando e iria enfrentar uma competição, cada vez mais acirrada, dentro do mercado doméstico. O principal fator era a entrada de concorrentes globais. Nas palavras do DRI, “identificou-se uma invasão dos importados e foi definido que estrategicamente a competição deveria ser realizada no campo do inimigo, conhecendo o que eles estão fazendo e aplicar em nossos processos [...] ou brigamos em nível internacional, ou morremos”.

Então, após estruturar a sua produção, a próxima ação foi criar unidades de negócios que contemplassem as ações e processos de suporte à internacionalização. Criou-se então o departamento de relações internacionais, conforme ressalta o DRI: “Constituímos um departamento de exportações, mesmo antes de se ter a exportação propriamente dita. A empresa resolveu investir antecipadamente na contratação de profissionais, bem como na organização de uma estrutura interna para dar início a esse processo”.

O próximo passo foi a identificação dos mercados estratégicos para a empresa, sendo as suas principais características serem conhecedores de vinho e formadores de opinião, segundo o DRI:

Para nós os mercados estratégicos são os que conhecem vinho e que têm a cultura do vinho e o conhecimento do vinho no sangue, sabe por quê? Porque somos um país

novo, desconhecido no mundo do vinho, para nós é muito difícil provar que temos qualidade para quem não conhece, do que provar para quem conhece. Nós montamos uma indústria baseada em qualidade, eu tenho que vender para quem reconhece qualidade e quem reconhece qualidade é quem conhece vinho. Então nós buscamos os mercados que conheciam vinho. Enquanto outros países buscavam e focavam mercados emergentes como o próprio Brasil, China e Índia, nós focamos na Europa e EUA, porque lá um consumidor poderia pegar a minha garrafa e dizer: isso tem qualidade.

Posteriormente à escolha dos mercados, passou também a considerar o quanto a população do país alvo consome vinho. Este indicador aponta o potencial do país como consumidor e define o tamanho do mercado. Outro fator também analisado para definição do mercado é a sua permeabilidade, por exemplo, a Itália e Espanha são países tradicionais e com alto consumo de vinho, porém com baixa permeabilidade. Desta forma, a estratégia de entrada e operações deveria ser adequada para permitir a entrada dos produtos no país.

Segundo o Diretor de Relações Internacionais, outra ação estratégica foi “trabalhar no mercado interno em conjunto com outras vinícolas”. O Grupo Miolo junto com outras seis empresas e com apoio da Apex-Brasil e Fiergs montaram o consórcio de exportação "Wines From Brazil". Assim a empresa iniciou a sua internacionalização como uma empresa de médio porte sem disponibilidade de grandes recursos para efetivar sozinho o processo.

Em 2002, a Miolo iniciou as suas operações nos Estados Unidos (EUA). A estratégia da empresa era entrar no mercado americano em duas etapas: a) entrar no mercado de restaurantes para criar marca e valor e b) entrar na rede de varejo, para ampliar as vendas e aumentar o volume. Assim, a empresa adotou as estratégias descritas a seguir.

Em primeiro lugar, foi realizada uma análise do mercado americano, e a empresa identificou um fator que poderia ser uma vantagem competitiva para a entrada neste país: o grande número de churrascarias brasileiras.

Segundo o DRI, os EUA possuem um grande número de churrascarias e restaurantes brasileiros, que tinham um ótimo conceito, uma excelente aceitação pelo consumidor americano e o ambiente ideal para consumo de vinhos, conforme o mesmo:

Então, o que nós fizemos, começamos a buscar parcerias e alianças nas churrascarias brasileiras nos EUA, para que pudéssemos atingir o consumidor americano, através de uma identidade regional. Não inventamos a roda, porque a Itália fez isto com os restaurantes italianos e difundiu o seu vinho, o Japão fez isto com os restaurantes japoneses e difundiu o *sake* no mundo. Então, o que nós fizemos foi buscar vantagens específicas que tínhamos nos EUA.

A estratégia de entrada e operações definida pela empresa foi a exportação direta, utilizando um distribuidor local. Um dos motivos que levaram a empresa a adotar esta estratégia foi o maior controle e o seu baixo custo em comparação a outras estratégias como a de investimentos.

Mas a empresa precisou enfrentar duas grandes barreiras antes de iniciar o processo de exportação. A primeira é a falta de reconhecimento e associação do Brasil com o vinho, segundo o DRI e também citada pelo Diretor Financeiro e pelo Diretor Comercial:

A barreira do desconhecido, e não associação do Brasil com o vinho pode levar uns dez anos para ser superada, vai precisar de muito investimento em *marketing* para que a gente comece a ser reconhecido. O grande problema é que não somos conhecidos no mercado e não há associação lógica entre o Brasil e vinho.

A outra barreira é a regulação do mercado americano, ou seja, o mercado americano possui um sistema chamado “*Three tears way*”, que funciona da seguinte forma: se você é o importador, você não pode vender até o consumidor final e não pode distribuir. Se você é distribuidor, você não pode importar nem ir até o consumidor final. Se você é um varejista, você não pode distribuir nem importar, só pode vender para o consumidor final. Assim, o importador nacional é a aquela empresa que possui uma rede de contatos de diversos distribuidores regionais, porque ele não pode fazer distribuição e este distribuidor é assediado por vinícolas do mundo todo, então, como tornar o produto interessante para este distribuidor?

O DRI informa como a empresa procedeu:

Qual foi a estratégia adotada? Nós visitamos uma a uma, todas as churrascarias nos EUA. Aonde entrávamos, nós apresentávamos o vinho aos *managers* que geralmente são brasileiros, ou chamávamos algum brasileiro, e pelo relacionamento, coisa de brasileiro, geralmente é tudo gaúcho, nós apresentávamos o vinho. Quem compra o vinho aqui? E alguém respondia que era o fulano de Quaraí, então pedíamos para chamar e apresentava o Miolo. Eles respondiam: bah!!! Mas era o que eu precisava, porque o americano que chega aqui na churrascaria quer ter uma experiência de Brasil. Ele experimentava o vinho, gostava e elogiava. Mas isto porque nós já havíamos investido desde 1997 em tecnologia de produção, era o resultado. Então nós perguntávamos: quer o vinho e quem é o teu melhor distribuidor? Entra em contato com ele e diz que você quer o vinho do Brasil e me avisa que fez isto que em vinte minutos eu ligo para ele é ofereço o meu vinho. Assim nós fizemos, abrimos 28 estados americanos, criamos uma rede que iniciou em 2002 e continua até hoje.

Assim, a Miolo conseguiu entrar no mercado americano, superando as barreiras da falta de associação entre o Brasil e o vinho – segundo os entrevistados é a maior barreira para a comercialização dos vinhos brasileiros - e também a barreira imposta pelo mercado.

Utilizou uma estratégia de entrada de exportação direta, com um importador e distribuidor local.

Segundo o DRI, esta estratégia continua sendo utilizada, mas agora com maior facilidade, porque os seus produtos já fazem parte do portfólio de vários distribuidores e hoje, a empresa está na segunda etapa, vende os seus produtos no varejo em lojas especializadas em vinho e redes de supermercado.

Nesse mesmo período, a Miolo iniciou as suas operações nos mercados do Canadá, Suíça e Bélgica. No Canadá, como há um monopólio do Estado para a compra, distribuição e venda ao varejo de bebidas alcoólicas, a MWG tem lá um representante que atua como mediador nas negociações com o monopólio e recebe uma comissão por isso. Existe um contrato de representação com ele e a importação e o pagamento são feitos pelo monopólio.

A estratégia de entrada utilizada nos EUA não pode ser utilizada em outros mercados internacionais que se organizam de formas distintas, como é o caso do Canadá e alguns países escandinavos. Estes países atuam como monopólios, ou seja, é o próprio governo que compra a bebida alcoólica dos produtores e distribui para o mercado consumidor por meio de varejistas, muitas vezes do próprio estado. Isso significa que, para vender para esses mercados, é necessário concorrer em uma licitação para fornecimento de bebidas, segundo informa o DRI:

Canadá (Ontário e Quebec) – como nestas províncias há um monopólio do Estado para a compra, distribuição e venda ao varejo de bebidas alcoólicas, temos lá um representante, que intermedia as negociações com o monopólio, e recebe uma comissão por isso. Temos um contrato de representação com ele. A importação e pagamento são feitas pelo monopólio.

Na Suíça e Bélgica, a estratégia adotada foi a exportação direta, utilizando um distribuidor local.

Nestes primeiros contatos com o mercado internacional, foi identificada a necessidade de melhorar a qualidade do produto em definitivo. Diante dessa necessidade, que poderia prejudicar o desempenho e o alcance dos objetivos, a empresa contratou um dos maiores especialistas em vinhos do mundo, o enólogo francês Michel Roland.

A contratação do especialista não só proporcionou a melhora da qualidade dos produtos, mas também auxiliou a empresa a entrar em outros mercados tradicionais, segundo o DRI informa:

A contratação do Michel Roland nos abriu portas de mercados sofisticados, como o francês. Como havíamos definido que queríamos criar uma marca forte, para competir e crescer, e isto aconteceria se estivéssemos em mercados formadores de

opinião, nós precisávamos entrar nestes mercados. Identificamos que os EUA era um mercado formador de opinião, Inglaterra é um formador de opinião, França é um formador de opinião e Holanda é um formador de opinião. Estes quatro mercados, a gente sabe que deveria estar e a entrada do Michel Roland nos abriu portas na França, porque encontramos um importador e colocamos nosso produto lá. Também entramos na Inglaterra, Holanda e em praticamente toda a Europa.

O especialista foi fundamental no projeto de qualidade da Miolo. A empresa seguiu a orientação do consultor e reduziu a produtividade dos seus vinhedos, passou a realizar a colheita manual das uvas e a fazer a degustação das frutas ainda nos vinhedos. Também investiu em tecnologia para proporcionar a máxima preservação das uvas.

Assim, a Miolo continuou o seu processo de internacionalização e entrou em vários países tradicionais e estratégicos para a empresa como Itália, Holanda, Inglaterra, França e Alemanha. Utilizando a mesma estratégia de entrada, a exportação direta com distribuidor local.

Conforme o DRI, a Miolo já estava desenvolvendo o mercado internacional e era necessário ampliar a força de vendas e distribuição, ou realizavam sozinhos com um custo e risco alto, ou buscavam um parceiro que tivesse as qualidades necessárias.

Então, no final de 2003 e início de 2004, iniciaram as negociações com uma vinícola chilena, a Via Wines, uma das maiores exportadoras de vinhos do Chile, a mesma exporta cerca de 95% de sua produção, o que equivale a 40 milhões de litros.

Segundo o DRI, o motivo de escolher uma empresa chilena é porque o Chile é um dos países que possui uma das melhores forças comerciais, com uma penetração muito forte. O mesmo ressalta:

O Chile tem acordo bilateral com todo mundo, se organizou para ser uma grande estrutura comercial, ele é um grande *player global*, um grande concorrente porque tem vantagem competitiva em todos os mercados. Ele já entra em algum país pagando menos imposto, devido os acordos bilaterais que realizou.

Então, em 2005, nasce a Viasul Wine Group Ltda, da *joint venture* estabelecida entre a Miolo e a Vinícola Chilena Via Wines. A Viasul produz vinhos em várias regiões chilenas e no Brasil, a produção é realizada com as uvas da Estância Fortaleza do Seival, na Campanha. Através dessa *joint venture*, os vinhos da Miolo entram na rede de distribuição internacional da Via Wines e os vinhos do Chile entram na rede de distribuição da Miolo no Brasil.

Podem-se citar algumas vantagens para a Miolo tais como: a) ganhou força de vendas e penetração de mercado nos países europeus que já estavam precisando de suporte; b)



ampliou as vendas em países formadores de opinião como a Alemanha, Holanda, Dinamarca e Inglaterra e c) passou a operar no mercado chileno.

A *joint venture* com a vinícola Via Wines facilitou a entrada dos produtos na Holanda. A rede de distribuição que importa os produtos da MWG detém cerca de 60% da distribuição de vinho no país. O contato aconteceu nas feiras internacionais, mas a vinícola chilena já estava sugerindo para o comprador conhecer a Miolo. Atualmente a Holanda é o maior país importador de vinhos da MWG.

A partir desta *joint venture*, a Miolo passou a operar nos países europeus e no mercado chileno, com dois modos de entrada: a estratégia de entrada por exportação direta, utilizando um distribuidor local e, também, pela *joint venture*.

Em 2006, a Miolo passou oficialmente a Miolo Wine Group (MWG) para ser a empresa comercial do grupo, atendendo a todas as produtoras (vinícolas) e também a responsável pelo *marketing* das mesmas.

Também em 2006, é realizada uma aliança estratégica, desta vez com uma vinícola espanhola chamada Osborne. A mesma tinha o interesse em ter seus vinhos distribuídos e, sobretudo, produzidos no Brasil. A aliança prevê a distribuição dos produtos da MWG através da força de distribuição da Osborne e vice-versa. Também a produção de um *brandy* para o mercado americano. Nesta aliança estratégica, dois pontos são destacados pelo DRI como ganhos para a Miolo, conforme o seu relato:

Ampliamos ainda mais a parceria com a Osborne, porque eles tinham o interesse em produzir um *brandy* no Brasil - é a especialidade deles - para o mercado americano. Então, nós ganhamos escala, força e entramos em outro segmento que não trabalhávamos que é o *brandy*. Também, entramos em mercado muito difícil que é o espanhol.

Nesse ano, entra no mercado espanhol através da aliança estratégica com a Vinícola Osborne e amplia a sua participação nos EUA, ou seja, passa a utilizar dois modos diferentes de entrada no mercado americano. Neste mercado, a MWG utiliza a estratégia de entrada por exportação direta, e a outra operação é através da aliança estratégica, que coloca no mercado os *brandys* produzidos pela mesma, porém utilizando a experiência dos espanhóis.

Também em 2006, amplia a sua inserção no mercado internacional, entrando nos mercados Emirados Árabes, Tailândia, Noruega, Coreia e Singapura, utilizando a estratégia de exportação direta com distribuidor local e a *joint venture* com a vinícola chilena.

Em 2007, a MWG termina o ano com crescimento de 107% no volume exportado, o equivalente a US\$ 1,2 milhão e 469 mil garrafas de vinho.

Mais três alianças estratégicas são realizadas com o objetivo de utilizar os recursos de força de venda e distribuição do parceiro, para ter acesso a outros mercados e vice-versa: na Argentina, com a Vitis Day em 2008; na Itália, com a San Cristoforo em 2009 e na França, com Henri Marionnet em 2009. Assim, a MWG acessa mercados tradicionais e com baixa permeabilidade, utilizando a estrutura de distribuição do parceiro. Também passa a realizar exportações para a Suécia, Luxemburgo, Japão, Rússia e Polônia.

O DRI relata algumas vantagens destas alianças como o fortalecimento e reconhecimento da marca, a superação de barreiras impostas pelos concorrentes e pelo mercado e o aumento no volume de vendas, conforme seu relato:

A Argentina não é um país formador de opinião, agora, um francês estar tomando vinho do Brasil é outra história, um espanhol, que os caras defende o seu vinho a todo custo, ele estar tomando um vinho brasileiro, é outra história e eu não consigo entrar lá com uma importadora de vinhos, nem em mil anos. Uma importadora de vinhos vai querer conversar conosco, porque eles têm um mercado absolutamente fechado, então eu estou lá com uma empresa produtora de vinho que está no mercado e que já conversa com este mercado, então, ele coloca o meu vinho lá. A mesma coisa a Itália, o mercado de vinho importado na Itália é muito pequeno, mas não é nossa intenção fazer volume na Itália, a nossa intenção é mostrar que o nosso vinho está na Itália, estarmos em locais estratégicos na Itália, para que possamos fortalecer a marca e nos tornarmos uma empresa internacional.

Também no mesmo ano, MWG lança pela primeira vez um vinho elaborado especialmente para exportação, o Alísios, que desembarcou sua primeira carga em novembro do mesmo ano na Inglaterra. Conforme o DRI, “é um vinho alegre, fresco e frutado que passará alguns atributos do Brasil admirados no exterior como o calor humano, a qualidade de vida e a receptividade do povo brasileiro”. O produto será exportado para as principais redes de supermercados e restaurantes da Inglaterra. Segundo o mesmo: “escolhemos o mercado inglês para estréia do produto por ser o segundo maior importador de vinho do mundo, reconhecido por ter consumidores exigentes e dispostos a experimentar vinhos de diferentes localidades”.

Em relação aos produtos, a MWG escolheu as linhas Super Premium e Premium para atuar no mercado internacional e obter a melhor relação custo benefício. Isto porque, conforme afirma o Diretor de Relações Internacionais:

Estas são linhas que em qualquer mercado internacional poderia estar acima de cem, cento e cinquenta, até duzentos reais. No Brasil, não são vendidos a mais de cinquenta reais, são todos vendidos abaixo de cinquenta reais [...] nos Estados Unidos, um lote 43, que aqui no Brasil é vendido a cinquenta reais, agora está sessenta, me parece, um lote 43, digamos, ele é o nosso *top* de linha nos Estados Unidos, ele é vendido a oitenta, noventa dólares em um restaurante. Mesmo lá nós

temos essa relação custo benefício, oitenta dólares, ele é considerado um vinho barato pela qualidade interna dele.

De acordo com o DRI, a linha básica não tem saído do país, com exceção do vinho do Nordeste; a empresa exportou dez contêineres do Moscatel e o Shirraz para a França, por serem vinho de uvas cultivadas no clima tropical, com características específicas que não existem no mundo. Para ele, “esse ineditismo nos auxiliou a fazer um marketing e ter a entrada do produto lá fora, num país como a França, que é um grande consumidor de vinho”. O Diretor também acredita que, para o mercado internacional, a região do Vale do São Francisco será fundamental nessa relação de custo benefício, já que a empresa vai poder produzir vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço.

No Brasil, a MWG trabalha com representantes comerciais, com os quais mantém contrato e os mesmos podem subcontratar distribuidores locais para aumentar sua capilaridade. O contrato é de representação comercial.

Conforme apresentado, a MWG exporta os seus produtos para mais de 20 países e seus próximos passos são consolidar a marca nos grandes mercados estratégicos em que já está operando e, em dois ou três anos, começar a expansão para outros mercados como a Ásia e América Latina.

A seguir, apresenta-se uma análise do processo de internacionalização. Trata-se de uma análise do processo de internacionalização da MWG, baseado no referencial teórico apresentado no capítulo 2. Assim, pretende-se explicar o comportamento da empresa através das teorias de internacionalização, bem como analisar as estratégias adotadas para entrada e operações e as barreiras enfrentadas pela MWG.

## 6.1 SÍNTESE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO À LUZ DA TEORIA

Assim como as demais empresas brasileiras, a MWG é uma entrante tardia no mercado internacional. A empresa, diante da concorrência no mercado doméstico, principalmente pela entrada de concorrentes globais, começou a se organizar para competir no mercado internacional, e assim fortalecer a sua marca, ser mais competitiva, sobreviver à competição e tornar-se um *player global*.

Isto retrata o que Cyrino e Tanure (2009) destacam como “choque competitivo”, ou seja, o ataque das multinacionais ao mercado brasileiro obrigou as empresas a melhorarem as suas operações e qualidade, para sobrevivência e competição. Neste ponto, percebe-se que a MWG foi além e se organizou para também competir no mercado dos seus competidores, sendo um *player global*. A empresa também percebeu que competir com *players globais* pode proporcionar aprendizado valioso para as suas estratégias e defesa de *market share* (ROCHA e YURI, 2005).

Para Bartlett e Ghoshal (2000), empresas *late movers* provenientes de países emergentes necessitam realizar uma mudança de mentalidade, precisam desenvolver uma estratégia clara em busca de espaços deixados pelos primeiros entrantes (*benchmarking* ou mudança das regras do jogo). Também devem realizar o desenvolvimento de uma cultura de busca contínua de aprendizagem. Os autores apresentam que a falta de conhecimento das reais potencialidades da empresa pode representar barreira para ir além do mercado doméstico ou ser razão para o fracasso no exterior.

Podem-se perceber, ao longo da análise do processo de internacionalização do MWG, as suas ações que procuraram promover a mudança de mentalidade local para global tais como o planejamento estratégico com foco no mercado global, a criação do WFB e as parcerias internacionais. Também a busca contínua por aprendizagem e a análise das potencialidades são ações realizadas pelo MWG como a contratação de assessoria especializada, as participações em feiras e as visitas aos principais vinhedos do mundo.

Como uma entrante tardia, um dos principais motivos para a empresa realizar a sua internacionalização foi a alta competitividade que reduziu o número de oportunidades no mercado doméstico. Esta decisão encontra suporte explicativo na teoria comportamental, já que, segundo a mesma, a internacionalização é fruto da saturação e baixas oportunidades no mercado doméstico (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

Os primeiros contatos com o mercado internacional ocorreram com a formação do consórcio de exportação "Wines From Brazil". Segundo o Diretor de Relações Internacionais, a ação estratégica foi "trabalhar no mercado interno em conjunto com outras vinícolas e com apoio da Apex-Brasil e Fiergs, para montar o consórcio". Assim a empresa iniciou a sua internacionalização como uma empresa de médio porte sem disponibilidade de grandes recursos para efetivar sozinho o processo.

Percebe-se que o comportamento do MWG, neste primeiro passo rumo ao mercado internacional, segue a mesma linha verificada nos estudos da Escola de Uppsala, de que empresas de pequeno e médio porte que procuram a internacionalização enfrentam como principais obstáculos a falta de conhecimento sobre o processo e falta de recursos (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Outra ação que também está de acordo com esta teoria foi o estabelecimento de redes de relacionamento para realizar as operações, através da cooperação no desenvolvimento do (WFB), adquirindo eficiência coletiva para penetrar em outros mercados. Segundo Podolny e Page (1998), esse tipo de ação é caracterizada como uma formação de rede horizontal, na qual existe a colaboração de empresas para realizar em conjunto atividades comuns ao grupo, mesmo sendo concorrentes, mas visando à obtenção de benefícios em conjunto como aprendizagem, legitimação, status e benefícios econômicos. Nesse tipo de rede, enquadram-se os consórcios de exportação.

Em relação à seleção dos mercados para realizar as primeiras operações internacionais, a mesma ocorreu de forma planejada e com um objetivo bem claro, conforme informou o DRI: "o objetivo foi realizar operações internacionais, em países tradicionais na cultura do vinho e que pudessem fortalecer a marca. Os mercados escolhidos foram: EUA, Espanha, Itália, França, Holanda e Inglaterra". Todos distantes de forma psíquica e geográfica do Brasil.

Quando questionado sobre por que não iniciar as suas operações em mercados mais próximos, o DIR explica: "a Argentina não é um país formador de opinião, agora, um francês estar tomando vinho do Brasil é outra história, um espanhol, que os caras defende o seu vinho a todo custo, ele estar tomando um vinho brasileiro, é outra história".

Assim, observa-se que estas primeiras operações internacionais da MWG não encontram poder explicativo na teoria comportamental, visto que, para a mesma, a sequência na seleção dos mercados ocorre mediante acúmulo de experiências nas operações e na seleção de mercados, psicologicamente e geograficamente, mais próximos. Os teóricos definem que fatores como o mercado, diferenças em língua, educação, práticas de negócios, cultura e

desenvolvimento industrial, juntos ou isoladamente, prejudicam o fluxo de informações e criam barreiras à internacionalização da empresa para mercados mais distantes (JOHANSON e VAHLNE, 1977; HEMAIS E HILAL, 2002; ROCHA e ALMEIDA, 2006; GARRIDO, 2007).

Verifica-se que a teoria econômica pode contribuir mais para o entendimento desta escolha, visto que para a mesma a decisão por mercados que podem contribuir para o fortalecimento da marca, para o crescimento da empresa e proporcionar vantagens competitivas, passa por uma análise de fatores, tanto endógenos como exógenos, para que então a empresa decida de forma racional e planejada sobre como realizará as suas operações internacionais (GARRIDO, 2007). Percebe-se, na decisão da empresa pela escolha desses mercados, um resultado de análise que lhe proporcionou uma expansão planejada.

A empresa iniciou a sua internacionalização, realizando exportações esporádicas, passando para exportação direta e utilização de um distribuidor local, até avançar e começar a realizar a entrada por investimento, realizando a *joint venture* com vinícolas no Chile, e as alianças estratégicas com vinícolas da Espanha, França, Itália e Argentina.

Na exportação direta, a empresa realizou as suas próprias operações no exterior, por intermédio de departamento interno de exportação e por distribuidores localizados no mercado-alvo. Assim a empresa obtém algumas vantagens como maior controle sobre as atividades, baixo volume de investimentos e o baixo grau de risco, fatores considerados como vantagens neste modelo (ROOT, 1994; GARRIDO, 2007; ROCHA e ALMEIDA, 2006).

A *joint venture* ocorreu de forma planejada. A escolha pela vinícola chilena Via Wines tem motivos específicos, como a rede de distribuição que a empresa possui em mercados tradicionais no consumo do vinho tais como Holanda, Itália, Inglaterra e França.

Segundo Garrido (2007), duas vantagens da *joint venture* podem ser destacadas, e podemos observá-las no caso da MWG: o menor comprometimento de recursos em relação a outras formas de investimentos, resultando assim na redução de risco, e a possibilidade de acessar maior conhecimento do mercado, devido à experiência do sócio local. Observa-se também o que Rocha e Almeida (2006) definem como “trocas sinérgicas” entre as empresas como experiência no ambiente local (cultural, legal e política), acesso a redes de distribuição, contatos pessoais com fornecedores e governo.

No caso da aliança estratégica com a Osborne da Espanha, eles são especialistas e referência na produção de *brandys* e possuem um mercado extremamente difícil para a entrada de produtos de outros países. Com a aliança, a MWG, além penetrar no mercado

espanhol, também realiza a produção do *brandy* no Brasil, para comercializar nos EUA, ampliando, assim, a sua participação nesse país.

No caso da França, Itália e Argentina, o motivo foi a troca sinérgica de acesso às redes de distribuição e assim realizar operações em mercados de difícil permeabilidade, sem a formação acionária como a *joint venture* (DUSSAUGE e GARRETTE;1999; HAGEDOORN e NARULA, 1996).

Verifica-se que a seleção das estratégias de entrada e operações realizadas pela MWG tem maior poder explicativo na abordagem de Upssala: a sequência de modos de entrada - de forma gradativa - iniciando com exportações esporádicas, passando para exportações diretas e sucessivamente para entrada contratual e por investimentos. (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

Em relação às barreiras enfrentadas pela empresa, observa-se que a capacidade instalada para produção de matéria prima foi uma das primeiras, segundo relata o DIR: “primeiro, porque precisava expandir e os custos aqui são muito elevados para a expansão, os custos de terra e, segundo, porque a região já está saturada”. A capacidade de produção de uvas era insuficiente para a empresa expandir as suas operações, gerando a falta de garantia de matéria prima.

As alternativas adotadas foram investir em parcerias na região, ampliar a relação de fornecedores e investir em outras regiões, conforme declarou o Presidente e enólogo do grupo:

Mudamos a geografia do vinho nacional nos últimos oito anos, diz Adriano Miolo, diretor-técnico da Miolo. “Investimos R\$ 90 milhões nas cinco principais regiões brasileiras em que fazemos vinhos (Vale dos Vinhedos, Serra Gaúcha, Campanha, Campos de Cima da Serra e Vale do São Francisco)” (MIELLE e MIOLO, 2003).

Mesmo que o Brasil fosse um país tradicional na produção e consumo de vinhos - o que ainda não é -, o fato de não ter a principal matéria-prima do vinho, no caso a uva, não adiantaria ser tradicional e ter forte volume de vendas, se não tivesse como produzir e conseqüentemente cumprir com os acordos e os prazos. Estas alternativas encontradas pela MWG possibilitaram à empresa expandir as suas operações e conseqüentemente aumentar o volume de vendas sem prejuízos para a mesma.

Essa questão da tradição é apontada pelos Diretores e gerentes da empresa como a principal e mais difícil barreira a ser vencida. Segundo os diretores da área comercial e de *marketing*, poderá levar ainda muitos anos para o Brasil ser reconhecido como um país tradicional, e isto se continuarem as ações de exposição em feiras internacionais, constante

evolução tecnológica e envolvimento do governo para melhorar a visibilidade das empresas no cenário internacional. Todas estas ações são realizadas pela MWG.

A empresa participa de feiras expositoras e de concursos internacionais, bem como, segundo o Gerente Industrial, o enólogo chefe e presidente da empresa, participa das principais feiras tecnológicas, para identificar e aplicar nas vinícolas do grupo novas tecnologias para melhorar a qualidade dos produtos.

Outra barreira apontada por Rocha e Freitas (2005), que podemos observar no caso da MWG, é a insuficiência de recursos para iniciar ou realizar as operações internacionais. As alternativas adotadas pela empresa foram: realizar uma ação setorial para criar o WFB, que realiza a promoção dos vinhos brasileiros, outra ação foi a *joint venture* e as alianças estratégicas para aumentar a força de vendas e distribuição e a penetração em países com baixa permeabilidade.

Além dessas, Rocha e Freitas (2005) apontam como barreira a forte concorrência internacional, que se percebe no caso da MWG, partindo do princípio que os países tradicionais já realizam suas operações internacionais há muito mais tempo que as vinícolas brasileiras e também possuem acordos bilaterais que lhes concedem maior poder de competitividade. Assim, a concorrência torna-se mais forte. Nesta barreira, também se observa a falta de acordos bilaterais do Brasil com outros países, em comparação ao Chile, que consegue entrar nos mercados de forma mais competitiva, porque possui acordos com quase todos os países.

Uma das alternativas encontradas pela MWG para enfrentar a forte concorrência internacional foi investir em qualidade e conseqüentemente operar em mercados tradicionais que lhes proporcionem visibilidade internacional para fortalecimento da marca, bem como através da *joint venture* e alianças estratégicas, que permitem a concorrência em países tradicionais, com um parceiro local.

Também durante as primeiras operações internacionais, foi observada a necessidade de melhorar a qualidade dos processos produtivos. A alternativa adotada pela empresa foi buscar assessoria especializada no mercado e, assim, contratou um dos melhores enólogos do mundo, o francês Michel Roland. Essa assessoria para melhorar a qualidade dos produtos ainda rendeu para a empresa acesso a mercados tradicionais como a França, Inglaterra e Holanda. O francês e enólogo Michel Roland continua a prestar assessoria para a empresa atualmente. Este ponto é observado por Bartlett e Ghoshal (2000): a credibilidade que executivos internacionais podem ceder a novas organizações globais, quando existe a vinculação de seus nomes.



Segundo o Enólogo da Vinícola Seival State, uma das principais barreiras enfrentadas pela empresa é a tradição da cultura brasileira de acreditar que os produtos importados podem ter melhor qualidade que os produtos nacionais. Segundo o mesmo, “os consumidores brasileiros são resistentes a marcas nacionais, porque valorizam mais os produtos estrangeiros, o que requer um investimento maior em *marketing* e posicionamento dos produtos”.

O fator geográfico, ou seja, a localização do Brasil, é apontado por Rocha (2003) como fator que dificulta a internacionalização. Isso ocorre porque suas fronteiras na maior parte são intransponíveis, criam, assim, dificuldades logísticas e causam um distanciamento físico e emocional que proporciona o desinteresse pela internacionalização, o que não é observado no comportamento do MWG. A empresa está localizada no Vale dos Vinhedos (RS), considerada uma das melhores regiões do mundo para produção de vinhos. As dificuldades logísticas foram superadas por transportes aéreos e marítimos e o distanciamento emocional não é percebido pelos executivos. Um dos motivos foi o contato com o mercado internacional antes da internacionalização, exemplo disso foi a formação dos enólogos ter sido realizada no exterior. Outra ação que também auxilia é a constante participação da empresa nas principais feiras internacionais, realizadas nas mais diversas regiões do mundo.

O fator da distância cultural, apontado por Rocha (2003) como um distanciamento psicológico ou cultural em relação a outros países, e a falta de afinidades em relação ao idioma, que podem ser obstáculos à internacionalização, não podem ser observados na pesquisa. Alguns motivos são a aproximação da empresa com outras culturas desde o início, como os enólogos se deslocando para a Argentina para buscar a formação em Enologia; também a participação da empresa em todas as principais feiras internacionais, realizando ações comerciais e promocionais. Outra forma de perceber a atuação da empresa superando esta distância cultural é através da sua linha de atuação internacional, ou seja, a empresa procurou realizar as suas operações em países com cultura na produção e consumo de vinhos, independente da sua localização e idioma, e os executivos possuem experiência internacional e fluência em outras línguas estrangeiras.

Também, seus executivos possuem experiência internacional e desde o início procuraram agregar executivos com a mesma visão global. Um exemplo foi a contratação do Diretor de Relações Internacionais e do Diretor Comercial, ambos com experiência internacional. Neste ponto, Rocha et al (2007) declaram que o papel dos executivos nas escolhas estratégicas de internacionalização é fundamental para que as mesmas sejam executadas. Segundo os mesmos, gestores com orientação global se mostram mais abertos para

a internacionalização e os Conselhos precisam incorporar estes executivos para realizar as suas estratégias.

Assim, apesar de ser uma entrante tardia na competição internacional, a MWG organizou-se para ser um *player global* e, através de planejamento estruturado, estipulou os objetivos a serem alcançados e quais seriam os métodos de execução. A primeira ação da empresa foi determinar que seus produtos fossem reconhecidos como de alta qualidade. Assim, a seleção dos mercados para suas operações partiu deste princípio, ou seja, as operações internacionais deveriam ser direcionadas para países conhecedores de vinho e formadores de opinião tais como EUA, França, Itália, Holanda, Inglaterra, Chile e Espanha.

As ações no cenário doméstico envolveram a criação do Wines From Brazil, uma instituição que apoia as ações das vinícolas para apresentar ao mundo a qualidade dos vinhos brasileiros. A sequência de operações internacionais envolveu países considerados com distância psíquica e geográfica do Brasil, mas com tradição na cultura do vinho. Suas operações iniciaram nos EUA e logo por toda a Europa, para então, a partir de uma *joint venture* com uma vinícola chilena, começar a atuar na América Latina.

As estratégias de entrada e operações no mercado internacional foram gradativas, passando das exportações esporádicas para exportações mais frequentes de forma direta, até realizar a *joint venture* com uma vinícola localizada no Chile e alianças estratégicas com vinícolas da Espanha, França, Argentina e Itália.

As principais barreiras enfrentadas foram: a falta de associação entre o Brasil e o vinho; capacidade de produção instalada insuficiente; forte concorrência internacional com países mais tradicionais e com vantagens de acordos bilaterais; falta de acordos bilaterais e a necessidade de melhorar a qualidade dos produtos.

Atualmente a MWG realiza operações em mais de 20 países e é líder de produção e exportação nacional de vinhos finos.

## **7. AS CONTRIBUIÇÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA INTERNACIONALIZAÇÃO**

Neste capítulo, são apresentados os resultados da análise dos dados coletados no que se refere às contribuições da orientação empreendedora. O mesmo está organizado em três subcapítulos, referentes às dimensões da orientação empreendedora: inovação, propensão ao risco e proatividade e seus elementos constitutivos, procurando exemplificar como, na prática, tais elementos apresentam-se no comportamento de internacionalização do Miolo Wine Group e contribuem com ele.

### **7.1 DIMENSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA – INOVAÇÃO**

Esta seção trata da dimensão inovação da orientação empreendedora e como a sua contribuição se apresenta no processo de internacionalização da MWG, conforme a coleta e análise dos dados.

A inovação pode ser observada em práticas que configurem a voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, seja de forma radical ou incremental, bem como na inovação dos processos administrativos e de produção. O nível de despesas e o número de recursos dedicados à pesquisa e desenvolvimento representam também o envolvimento da empresa nas atividades de inovação (LUMPKIN e DESS, 1996; MARTENS, 2009).

O capítulo está dividido de acordo com as categorias e os elementos constitutivos já apresentados na base conceitual.

Dimensão	Categorias	Elementos	Referencial
INOVAÇÃO	Produtos e serviços	Adaptar e melhorar os produtos e/ou serviços (incremental)	Freeman e Perez (1988)
		Criar novos produtos e/ou serviços (radical)	Zahra (1983) Freeman e Perez (1988)
	Recursos Financeiros	Realizar investimentos financeiros em P&D	Lumpkin e Dess (1996) Miller e Friesen (1978)
	Processos	Inovar nos processos administrativos e desenvolvimento dos produtos	Lumpkin e Dess (1996)

### 7.1.1 Produtos e serviços

Aborda-se, nesta categoria, o elemento adaptação e melhoria de produtos e/ou serviços (incremental). A questão referente à criação de novos produtos e/ou serviços (radical) não pode ser observado, visto que a empresa não lançou nenhuma novidade para o mercado internacional que fosse inexistente até então.

#### 7.1.1.1 Adaptar e melhorar os produtos e/ou serviços (incremental)

De acordo com Freeman e Perez (1988), as inovações incrementais são normalmente inovações menores, representadas por adaptações e melhoramentos.

Uma ação que caracteriza a inovação através da adaptação de produtos é a customização que a MWG realiza para atender a um mercado e/ou cliente específico, conforme o Diretor Comercial ressalta:

A Miolo desenvolveu uma forma de produção de vinhos customizados. Então, em alguns lugares do mundo, nós produzimos vinho sobre medida para redes [...] isto não é uma inovação no mundo, mas é no Brasil, não se fazia isto e a Miolo está fazendo. Quando percebemos um *player* interessado em nossos produtos, nós costumamos discutir com ele que tipo de vinho ele está precisando e como é que ele percebe que seria a solução mais adequada para a empresa dele e para o mercado que ele atua. Quando isto ocorre, se unem as duas empresas em um grupo de trabalho, para analisar e desenvolver um produto adequado, desde o rótulo, nome, tipo de vinho e ações promocionais que serão tomadas no decorrer do ano. Realizamos o plano de negócios e depois monitoramos as medidas tomadas.

No esforço para conquistar o paladar britânico, um dos países mais tradicionais no consumo de vinho, a MWG, em 2009, lançou pela primeira vez um vinho elaborado especialmente para exportação, o Alísios, que desembarcou sua primeira carga em novembro do mesmo ano na Inglaterra, conforme relata o Diretor Comercial: “escolhemos o mercado

inglês para estréia do produto por ser o segundo maior importador de vinho do mundo, reconhecido por ter consumidores exigentes e dispostos a experimentar vinhos de diferentes localidades”. A linha foi desenvolvida a partir de especificações do importador na Grã-Bretanha e, para tornar o produto competitivo, fez adaptações que baratearam o vinho, como substituir a rolha pela tampa de rosca.

Para esta ação, foi necessário realizar pesquisas, participar de feiras e consultar especialistas, conforme o Gerente de Exportação informa:

“O Alísios foi fruto de muita pesquisa, participação em feiras e consultoria de especialistas, porque, para entrar nesse mercado, não basta oferecer produtos competitivos em termos de preço. É preciso ter cuidados que envolvem desde segurança alimentar até sustentabilidade [...] a cobrança do consumidor europeu é imensa e quem não estiver atento a isso não terá espaço”. Revista Época, ed. 643.

Segundo o Gerente de Exportação, a ação tem gerado bons resultados para a empresa, o produto já responde por mais de 70% das vendas para a Inglaterra e, de janeiro a junho deste ano, a MWG já exportou 54.150 garrafas para os ingleses, sendo mais que o dobro de todo o volume exportado em 2009, que somou 22 mil garrafas.

Conforme o enólogo responsável pela Vinícola Seival State, responsável pela produção do Alisios, o objetivo é exportar mais de 40 mil caixas. Segundo o mesmo: “todo mundo quer vender para a Inglaterra e nós conseguimos um contrato de venda de mais de 40 mil caixas por ano e isto é fruto do nosso esforço de vendas, depois a WFB começou a ajudar”.

Conforme foi estabelecido no planejamento estratégico da MWG, as operações em mercados tradicionais no consumo do vinho é um dos objetivos estratégicos internacionais da empresa, que contribuem no fortalecimento da marca, na redução da barreira de falta de associação do Brasil com a produção de vinhos de qualidade e na entrada em mercados estratégicos.

A prática de customização de produtos retrata o elemento adaptação de produtos de forma incremental e também algumas formas de contribuição, assim, podemos perceber a contribuição da inovação no processo de internacionalização do MWG.

### **7.1.2 Recursos Financeiros**

Na categoria recursos financeiros, destacam-se as ações voltadas ao investimento em P&D, conforme descrito a seguir.

#### 7.1.2.1 Realizar investimentos financeiros em P&D

A MWG realizou investimentos financeiros no processo de melhoria de sua principal matéria prima, a uva. A empresa adotou o sistema de condução de espaldeiras (plantio vertical da planta), o que é feito nos melhores vinhedos do mundo. Para realizar as alterações no processo de produção, a empresa fez um investimento de 44 milhões de reais. Segundo o Diretor de Relações Internacionais, uma parte desse investimento, cerca de 30%, foi de financiamentos externos e o restante vem dos lucros e resultados que a empresa acumulou desde a sua fundação.

Este sistema teve início antes das operações internacionais, mas já constava no planejamento estratégico como uma das ações a serem desenvolvidas para agregar valor aos produtos no cenário internacional. O Sócio-Proprietário afirma que “veio antes a idéia de cuidar dos parreirais, na qualidade, pra depois exportar. Se nós não temos qualidade, não adianta querer conquistar o mercado lá fora, né?!” (DOLLABELA, 2006).

Segundo o enólogo responsável pela vinícola Seival State, que produz diversos produtos do grupo, inclusive o vinho customizado especificamente para o mercado europeu, o Alisios, foram realizados alguns investimentos na vinícola, já que, conforme o mesmo informa, “para competir é necessário ter qualidade, para ter qualidade é necessário investir e para a Seival State, não levamos o mesmo plantio realizado na Serra, nós inovamos levando mudas e variedades portuguesas e francesas para a produção de vinhos com características diferentes”.

A MWG investiu no sistema de plantio e produção, para obter um produto com características diferentes e que pudesse ser diferenciado dos demais produtos brasileiros que competem no mercado internacional.

Outros investimentos são destacados pelo Supervisor de Engarrafamento, como a construção da Adega na Seival State e nos equipamentos da mesma, que, segundo o Supervisor, estão entre os mais modernos.

Os investimentos para melhorar a qualidade dos produtos também são apontados pelo Gerente Geral da Vinícola Ouro Verde - BA, responsável pela produção do espumante Moscatel, o mais vendido no Brasil e exportado para a França. Segundo ele, “realizamos

vários investimentos para obtermos a qualidade nos produtos como auto claves, maquinário automatizado, máquinas para poda etc”.

Ainda conforme o gerente geral, a diferenciação dos espumantes produzidos pela Vinícola Ouro Verde, em comparação aos concorrentes, está na qualidade. Ele ressalta que “a nossa diferença está na qualidade. Qualidade adquirida através de um conjunto de ações como melhoras no campo, produção, administração e profissionalização da MWG”.

De acordo com o Gerente Industrial da MWG, a empresa também realizou alguns investimentos na tecnologia de produção na vinícola Miolo, para garantir a mais alta qualidade dos produtos. Ele destaca: “nós escolhemos equipamentos que proporcionassem total segurança na qualidade dos produtos, por exemplo, um equipamento da linha de produção, que custa R\$ 350 mil da mais alta tecnologia”. Segundo o mesmo, o objetivo era aperfeiçoar a linha de produção, visto o aumento no volume de produção, tanto para atender ao mercado doméstico, como também devido ao aumento no volume das exportações.

Outra ação observada é a participação da empresa nas principais feiras de tecnologia do mundo, conforme relata o Gerente Industrial: “O nosso presidente e enólogo viaja e participa das principais feiras de tecnologias do mundo. Ele vai todos os anos em algumas e nos anos ímpares, às feiras realizadas no França e na Itália. Quando ele volta, nós ficamos informados do que está acontecendo em relação às tecnologias do mercado”.

O gerente de espumantes reforça esta busca da empresa pela atualização dos conhecimentos sobre tecnologias produtivas. Segundo o mesmo, “o presidente e CEO da empresa viaja para vários países tradicionais para verificar como está a arte da produção do vinho e que equipamentos estão sendo utilizados”.

Pode-se observar como na prática o elemento investimentos em P&D repercutiu no processo de internacionalização do MWG e, conseqüentemente, demonstrando como a inovação pode ser percebida no mesmo processo. As práticas seriam: os investimentos realizados na mudança do sistema de produção (espaldeira), na aquisição de equipamentos para produção, os investimentos financeiros relacionados às viagens do enólogo e CEO da empresa para participar das principais feiras de tecnologia, bem como para visitar as principais vinícolas do mundo, com o objetivo de conhecer o estado da arte em tecnologia de produção.

Pode se perceber algumas formas de contribuição no processo de internacionalização, tais como: ter a qualidade dos melhores vinhedos do mundo, reduzir a barreira de associação entre o Brasil e o vinho de qualidade, a diferenciação dos demais produtos que competem no mercado internacional e o uso de tecnologia avançada.

O nível de despesas e o número de recursos dedicados à pesquisa e desenvolvimento representam também o envolvimento da empresa nas atividades de inovação (LUMPKIN e DESS, 1996).

### **7.1.3 Processos**

Na categoria processos, as ações que se destacam são as voltadas à inovação de processos e produtos, conforme descrito a seguir.

#### **7.1.3.1 Inovar nos processos administrativos e no desenvolvimento dos produtos**

De acordo com o gerente da área de espumantes, também como forma de melhorar os processos produtivos, a empresa buscou a certificação da ISO 9001 e 22000, para garantir a melhora do processo, produto e imagem da empresa, bem como contribuir para a redução da barreira da falta de associação entre o Brasil e o vinho de qualidade. Ele destaca que “as certificações já estavam no nosso planejamento de gestão da qualidade, mas buscou-se aprimorar cada vez mais, devido à exposição internacional”.

Conforme Lumpkin e Dess (2005), as novidades em sistemas gerenciais, técnicas de controle e na estrutura organizacional são consideradas inovações administrativas.

### **7.1.4 Conclusão da dimensão – Inovação**

Na dimensão inovação, podem-se observar práticas que retratam as diferentes categorias e elementos que a compõem, e as suas contribuições dentro do processo de internacionalização do MWG.

Destaca-se, por exemplo, a inovação em produtos, realizada através da customização dos vinhos, como o do vinho Alisios, desenvolvido para o mercado europeu. Também, destacam-se os investimentos realizados em P&D, como os investimentos para mudar o sistema de produção para espaladeira, aquisição de equipamentos para produção e os investimentos realizados para o enólogo principal participar das principais feiras tecnológicas do mundo, assim como visitar as principais regiões produtoras, para identificar e trazer para a empresa o estado da arte em tecnologia de produção. Em relação à inovação em processos, a empresa realizou as certificações ISO 9001 e 22000, que se referem a certificações de qualidade.



As possíveis contribuições para o processo de internacionalização seriam: o fortalecimento da marca, a entrada em mercados estratégicos, a redução da barreira da falta de associação entre o Brasil e o Vinho de qualidade, diferenciação dos demais produtos brasileiros que competem no mercado internacional, tecnologia avançada e a qualidade dos produtos em caráter mundial.

## 7.2 DIMENSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA – PROPENSÃO AO RISCO

Este capítulo trata da dimensão propensão ao risco e como a sua contribuição se apresenta no processo de internacionalização da MWG.

A propensão ao risco pode ser conceituada como a tendência da organização de agir de forma audaz como a entrada em novos e desconhecidos mercados, o comprometimento de recursos financeiros próprios ou através de empréstimos. Podem-se classificar os riscos em: *riscos em negócios*, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso como, por exemplo, entrar em mercados não testados, e *riscos financeiros*, que requerem que a organização tome emprestado grande volume de recursos visando ao crescimento, o que repercute na dicotomia risco e retorno (DESS e LUMPKIN, 1996 e 2005; MARTENS, 2009).

O capítulo está dividido de acordo com as categorias e seus respectivos elementos constitutivos, já apresentados na base conceitual.

Dimensão	Categorias	Elementos	Referencial
PROPENSÃO AO RISCO	Risco financeiro	Realizar investimentos financeiros em oportunidades de mercado	Lumpkin e Dess (1996)
		Realizar empréstimos para aproveitar oportunidades de mercado	Dess e Lumpkin (2005)
	Risco em negócios	Assumir risco em negócios	Dess e Lumpkin (2005)

### 7.2.1 Risco financeiro

O subcapítulo referente ao risco financeiro é dividido em dois subcapítulos destinados à apresentação dos investimentos financeiros em oportunidades de mercado e aos empréstimos no intuito de aproveitar oportunidades de mercado.

#### 7.2.1.1 Realizar investimentos financeiros em oportunidades de mercado

Como uma forma de expandir a produção para atender às demandas do mercado doméstico e do internacional e aproveitar o potencial de algumas regiões que ainda não eram exploradas, a MWG buscou, a partir de 2000, novas regiões para a produção de vinho e realizou duas parcerias, uma com empresário Raul Anselmo Randon, na região de Campos de Cima da Serra, no município de Muitos Capões, no RS, e a outra com a empresa Lovara, pertencente à família Benedetti e Tecchio. As regiões escolhidas foram o Campos de Cima da Serra e o Vale do São Francisco no Nordeste.

O DRI acredita que, para o mercado internacional, a região do Vale do São Francisco será fundamental nessa relação de custo benefício, já que a empresa vai poder produzir vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço.

Os investimentos foram realizados em aquisição de terras, equipamentos e infraestrutura, conforme declarou o CEO Adriano Miolo: “investimos R\$ 90 milhões nas cinco principais regiões brasileiras em que fazemos vinhos (Vale dos Vinhedos, Serra Gaúcha, Campanha, Campos de Cima da Serra e Vale do São Francisco)” (MIELE e MIOLO, 2003).

Atualmente, segundo o Gerente Geral da Vinícola Ouro Verde, localizada no Vale do São Francisco, a vinícola recebe visitas de várias vinícolas do mundo, para conhecerem o sistema de produção realizado pela empresa, que confere características dificilmente encontradas no mundo. De acordo com o ele, parte destas características está no solo da região, que é praticamente única no mundo.

As possíveis contribuições seriam: aproveitar o potencial de algumas regiões ainda não exploradas como o Campos de Cima da Serra e o Vale do São Francisco, produção de vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço, benchmarking internacional, redução da barreira da falta de associação entre o Brasil e o Vinho de qualidade, a diferenciação dos demais produtos brasileiros que competem no

mercado internacional, entrada em mercados estratégicos, o aumento de vendas e o fortalecimento da marca.

#### 7.2.1.2 Realizar empréstimos para aproveitar oportunidades de mercado

Para aproveitar o potencial de produção das áreas produtivas adquiridas, a MWG realizou o investimento na mudança do sistema de plantio e produção para o sistema de espaldeiras. Para essa mudança, foi necessário realizar um empréstimo, conforme relata o Diretor de Relações Internacionais: “para realizar as alterações do sistema de condução, a empresa fez um investimento de 44 milhões de reais nos processos de plantio e produção, sendo uma parte desse investimento, cerca de 30%, de financiamentos externos e o restante vem dos lucros e resultados que a empresa acumulou desde a sua fundação”.

As regiões possuem um excelente potencial de produção para exportação que não era explorado no Brasil. De acordo com o DRI, a linha básica não tem saído do país, com exceção do vinho do Nordeste. A empresa exportou dez contêineres do Moscatel e do Shirraz para a França, por serem vinho de uvas cultivadas no clima tropical, com características específicas que não existem no mundo. Para ele, “esse ineditismo nos auxiliou a fazer um marketing e ter a entrada do produto lá fora, num país como a França, que é um grande consumidor de vinho”. O Diretor também acredita que, para o mercado internacional, a região do Vale do São Francisco será fundamental nessa relação de custo benefício, já que a empresa vai poder produzir vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço.

Alterar o processo de produção e plantio era fundamental para a empresa atuar no mercado internacional, visto que as principais vinícolas e *players globais* produzem desta forma, porque é a mais adequada para proporcionar a qualidade do vinho.

As possíveis contribuições para o processo de internacionalização seriam: ter a qualidade dos melhores vinhedos do mundo, reduzir a barreira da falta de associação entre o Brasil e o vinho de qualidade, a produção de vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço, ser benchmarking internacional, tornou-se um dos maiores exportadores para a França e a diferenciação de seus produtos em relação aos demais produtos brasileiros que competem no mercado internacional.

#### 7.2.2 Risco em negócios

As ações básicas descritas para o elemento risco em negócios referem-se à assunção de risco, conforme análise a seguir.

#### 7.2.2.1 Assumir risco em negócios

Riscos em negócios podem ser caracterizados como a entrada em mercados ainda não testados, realização de expansões que passam por abertura de filial e associação com outras empresas (MARTENS, 2009, p.181).

Uma das primeiras associações que caracterizam uma atitude de risco em negócios foi a parceria realizada com as Vinícolas Lovara e RAR para a expansão da produção. Nessas associações, o objetivo era expandir a produção em parceria com outras vinícolas e explorar regiões em potencial para a produção de vinhos. Esta ação representa a dicotomia risco e retorno, devido aos investimentos realizados e à incerteza do sucesso da operação.

Outra associação da empresa com o objetivo de realizar as operações no mercado internacional foi uma ação setorial, segundo afirma o DRI: “a primeira estratégia foi trabalhar no mercado interno em conjunto com outras vinícolas”. O Grupo Miolo junto com outras seis empresas e com apoio da Apex-Brasil e Fiergs montaram o consórcio de exportação "Wines from Brazil". Mais tarde, a iniciativa se transformou em um programa setorial integrado.

Através da Wines From Brazil (WFB), diversas ações promocionais são realizadas para fazer conhecida a qualidade do vinho brasileiro. A WFB participa de todas as principais feiras do setor e as vinícolas podem apresentar os seus vinhos para o mundo, conforme informa o DRI: “Se a Miolo quisesse entrar sozinha no mercado internacional, seria algo bastante complicado e muito oneroso”.

Esta associação com outras empresas para a criação do consórcio é considerada uma ação de risco em negócios, porque não se tem a probabilidade de certeza de sucesso, e a empresa realiza investimentos e exposição de sua marca sem a certeza do retorno.

Também se pode considerar como uma ação que representa risco em negócios a *joint venture* realizada com a vinícola chilena Via Wines. Com esta associação é criada a empresa Via Sul, com administração realizada pelas duas vinícolas. Segundo o DRI, o motivo de escolher uma empresa chilena é porque o Chile é um dos países que possuiu uma das melhores forças comerciais, com uma penetração muito forte.

Estar relacionado comercialmente com uma vinícola do Chile implica entrar em vários mercados que antes eram difíceis e com vantagem competitiva em custos. As oportunidades se estendem a também operar em mercados com uma força de vendas e distribuição mais forte

e com vinhos produzidos em país mais tradicional que o Brasil. Mas, além das oportunidades, também representa risco, por não se saber a probabilidade de sucesso do negócio.

Outra relação de negócios desenvolvida pela MWG foi a aliança estratégica realizada com a vinícola Osborne. A MWG passou a operar no mercado espanhol – difícil permeabilidade - e foi possível entrar nos EUA com um novo produto, um *brandy* – especialidade da Osborne – e com isto, aumentar as suas vendas neste mercado, conforme relata o DIR:

Ampliamos ainda mais a parceria com a Osborne, porque eles tinham o interesse em produzir um *brandy* no Brasil - é a especialidade deles - para o mercado americano. Então, nós ganhamos escala, força e entramos em outro segmento que não trabalhávamos que é o *brandy*. Também, entramos em um mercado muito difícil que é o espanhol.

Mais três parcerias estratégicas foram realizadas: na Argentina com a Vitis Day em 2008, Itália com a San Cristoforo em 2009 e na França com Henri Marionnet em 2009, sendo todas com as mesmas características das duas anteriores, ou seja, utilizam os recursos de força de vendas e distribuição do outro, para ter acesso a outros mercados. Assim, a MWG acessa mercados tradicionais e com baixa permeabilidade, utilizando a estrutura de distribuição do parceiro e vice-versa. Os produtos de seus parceiros passam a ser comercializados no Brasil, através da força de comercialização da MWG.

Essas parcerias estratégicas realizadas pela MWG demonstram atitude de assumir risco em negócios tanto pela incerteza de retorno e o comprometimento de recursos, quanto pela existência de probabilidade de perdas e resultados negativos (MILLER e FRIESEN, 1982).

Outra forma de perceber o risco em negócios praticado pela MWG são as transações comerciais e financeiras realizadas com clientes. Por manter operações internacionais em diversos países, a empresa adota uma postura de assumir riscos financeiros, como relata o Diretor Financeiro do grupo. Este risco, porém, é calculado e o grupo conta com uma empresa que realiza o seguro em relação ao risco.

Nós temos uma área de exportação, que realiza as negociações, mas nós temos uma empresa que realiza o seguro de risco, para realizarmos estas operações [...] quando são clientes que já temos um histórico, a gente não utiliza e abre mão deste custo, porque na realidade é um custo. Mas quando são novos clientes, nos prospectamos o risco e, dependendo do risco, nós realizamos um seguro.

Nestas transações, existe o risco de a empresa não receber os vencimentos pertinentes à venda realizada, e para reduzir a probabilidade de acontecer, a empresa realiza operações através de um seguro de risco.

As possíveis contribuições para o processo de internacionalização seriam: aproveitamento do potencial de algumas regiões ainda não exploradas, a produção de vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço, ser benchmarking internacional, redução da barreira da falta de associação do Brasil com o vinho de qualidade, a diferenciação dos seus produtos em relação aos demais produtos brasileiros, o aumento de vendas, a entrada em mercados estratégicos e o fortalecimento da marca.

### **7.2.3 Conclusão da dimensão- Propensão ao risco**

Na dimensão propensão ao risco, podem-se observar práticas que retratam as diferentes categorias e elementos que a compõem, e as suas contribuições dentro do processo de internacionalização do MWG.

Destacam-se os investimentos realizados nas vinícolas nas novas regiões para a produção de vinhos, como forma também de aproveitar o potencial de algumas terras ainda não exploradas e obter oportunidades de mercado. Também o empréstimo realizado pela empresa para aproveitar oportunidade de mercado e melhorar os processos de plantio e produção de sua matéria prima, equiparando-se, assim, aos melhores vinhedos do mundo.

Observam-se ainda as ações que representam o risco em negócios nas parcerias nacionais com as vinícolas Lovara e RAR e na associação com outras vinícolas para a criação do Wines From Brazil, que promove a qualidade dos vinhos brasileiros para o mercado internacional e proporciona às vinícolas brasileiras participar das principais feiras internacionais. Outras ações foram as parcerias internacionais realizadas com a Via Wines do Chile, Osborne da Espanha, com a Vitis Day da Argentina, San Cristoforo da Itália e na França com Henri Marionnet.

As possíveis contribuições para o processo de internacionalização seriam: aproveitamento do potencial de algumas regiões ainda não exploradas, a produção de vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço, ser benchmarking internacional, redução da barreira da falta de associação do Brasil com o vinho de qualidade, a diferenciação dos seus produtos em relação aos demais produtos brasileiros, o aumento de vendas, a entrada em mercados estratégicos e o fortalecimento da marca.

### 7.3 DIMENSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA – PROATIVIDADE

Esta seção trata da dimensão proatividade e como a sua contribuição se apresenta no processo de internacionalização da MWG, conforme a coleta e análise dos dados.

A literatura nos proporciona exemplos de como perceber a proatividade nas empresas em nível organizacional. Na observação de alguns pesquisadores, ela pode se apresentar de algumas formas como na tendência de estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, nas respostas rápidas aos concorrentes, introdução de novos produtos ou serviços, monitoramento de tendências, identificação de futuras necessidades e antecipação de demandas (MILLER, 1983; COVIN e SLEVIN, 1989; DESS e LUMPKIN, 2005).

O capítulo está dividido de acordo com as categorias e seus respectivos elementos constitutivos já apresentados na base conceitual.

Dimensão	Categorias	Elementos	Referencial
<b>PROATIVIDADE</b>	<b>Monitoramento do ambiente</b>	Responder rapidamente aos concorrentes	Lumpkin e Dess (1996)
		Monitorar o mercado	Dess e Lumpkin (2005)
		Constante busca por novas oportunidades	Venkatraman (1989) Lumpkin e Dess (1996)
	<b>Pioneirismo</b>	Pioneirismo na introdução de novos produtos e/ou serviços e tecnologias no mercado	Covin e Slevin (1989) Miller (1983)

#### 7.3.1 Monitoramento do ambiente

O monitoramento do ambiente é ilustrado por ações voltadas à velocidade de resposta aos concorrentes, ao monitoramento de tendências e à constante busca por oportunidades.

##### 7.3.1.1 Responder rapidamente aos concorrentes

Através da análise do cenário, a MWG identificou que a empresa estava enfrentando uma competição que tenderia a aumentar dentro do próprio mercado doméstico. Nas palavras do Diretor (DRI), “o cenário foi avaliado e identificou-se uma invasão dos importados e foi

definido que estrategicamente a competição deveria ser realizada no campo do inimigo, conhecendo o que eles estão fazendo, e aplicar em nossos processos [...] ou brigamos em nível internacional, ou morremos”.

Elaborou-se o planejamento estratégico até 2012, sendo a exportação uma das principais estratégias definidas, ou seja, a internacionalização da marca como uma forma de competir no mercado internacional em resposta aos concorrentes globais. Também após estruturar a produção, a próxima ação foi criar as unidades de negócios que contemplassem as ações e processos de suporte à internacionalização. Criou-se então o Departamento de Relações Internacionais, conforme ressalta o DRI: “constituímos um departamento de exportações, mesmo antes de se ter a exportação propriamente dita. A empresa resolveu investir antecipadamente em um departamento e na contratação de profissionais, para dar início ao processo de internacionalização”.

A empresa agiu de forma proativa antes que a mudança no ambiente tivesse um impacto maior na organização (SANDEBERG, 2002).

O próximo elemento ajuda a entender este ponto, porque se compreende que uma das formas de responder rapidamente à concorrência é estar monitorando o ambiente e agindo proativamente.

#### 7.3.1.2 Monitorar o mercado continuamente

De acordo com as entrevistas, monitorar o mercado é uma ação frequente realizada pela empresa. Observa-se que a empresa realiza o monitoramento do ambiente nacional e internacional do vinho, para identificar inovações, atitudes dos concorrentes, tendências e respostas às necessidades dos clientes, segundo palavras do Diretor Comercial:

Monitoramos o ambiente o tempo todo. Temos o nosso Presidente que viaja praticamente o ano todo, procurando entender quais são as necessidades do mercado, quais são as tendências no mundo do vinho hoje e trazendo para nós aplicarmos tanto no mercado interno como inovação ou como uma resposta às solicitações dos mercados externos. Este trabalho é feito por ele, com a equipe de exportação.

Uma das formas é a participação em feiras comerciais. Essas participações ocorrem de diferentes formas: às vezes, individuais como no caso da participação do enólogo responsável e CEO da empresa; outras, com a equipe de exportação, e ainda, com o Wines From Brazil



como, por exemplo, a participação na London Wine Fair, uma das mais importantes feiras de vinho do mundo, ou na Feira de Sial Paris, uma das maiores feiras de alimentos e bebidas com 5700 expositores, ou na Feira de Prowein na Alemanha, uma das mais importantes do mundo.

Outra maneira é através das visitas aos principais vinhedos do mundo, na busca por novidades tecnológicas e produtivas que poderão ser aplicadas às vinícolas do MWG.

Além disso, a empresa participa das principais feiras tecnológicas do mundo, conhecendo o que existe de mais moderno em tecnologia de produção para implantar nos seus processos produtivos. Estas participações em feiras servem para monitorar as tendências, identificar futuras necessidades de clientes, antecipar mudanças e realizar acordos comerciais (DESS e LUMPKIN, 2005).

As possíveis contribuições para o processo de internacionalização seriam: identificação de inovações, atitudes dos concorrentes, acompanhar as tendências e responder as necessidades dos consumidores. Também melhorar a qualidade do produto e reduzir a barreira da falta de associação entre o Brasil e o vinho de qualidade.

#### 7.3.1.3 Constante busca por novas oportunidades

Observam-se diversas ações que contribuem para o desenvolvimento da busca por novas oportunidades e alguns já foram tratados anteriormente em outros momentos, porém com objetivos diferentes.

Uma das ações que configuram essa busca constante por novas oportunidades é a realização de parcerias com outras empresas. Podemos destacar as parcerias realizadas para expandir a produção e explorar regiões produtoras em potencial, como na associação com as vinícolas Lovara e RAR. Um exemplo é a Vinícola Ouro Verde, localizada na região do Vale do São Francisco, que, atualmente, produz o espumante mais consumido no país e exporta para a França. A vinícola recebe constantemente a visita de outras vinícolas estrangeiras, para conhecer o sistema de produção e a região em que os vinhos são produzidos.

Outra forma de observar a busca por novas oportunidades é através da associação com outras vinícolas para montar o "Wines From Brazil", que auxilia na promoção do vinho brasileiro. Também as parcerias internacionais com vinícolas do Chile, Espanha, Argentina, Itália e França. Essas parcerias tinham objetivos bem definidos como fortalecer a marca da empresa através do consumo de seus produtos por países tradicionais e utilizar a força de distribuição dos parceiros para ganhar volume de vendas e permeabilidade nos mercados.

Outra ação que demonstra o planejamento orientado para buscar oportunidades foi a contratação do especialista mundial em vinhos, Michel Roland. Com esta contratação, além de melhorar os produtos do grupo, a MWG buscou a oportunidade de entrar em mercados estratégicos e potenciais para o grupo, já definidos em seu planejamento estratégico.

As possíveis contribuições para o processo de internacionalização seriam: aproveitamento do potencial de algumas regiões ainda não exploradas, a produção de vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço, ser benchmarking internacional, redução da barreira da falta de associação do Brasil com o vinho de qualidade, a diferenciação dos seus produtos em relação aos demais produtos brasileiros, o aumento de vendas, ser um dos maiores exportadores para a França, a entrada em mercados estratégicos e o fortalecimento da marca.

Todas essas ações demonstram a perseguição da empresa por oportunidades de mercado, demonstrando a visão de aproveitar as oportunidades (ZAHRA e GARVIS, 2000; LUMPKIN e DESS, 1996).

### **7.3.2 Pioneirismo**

O pioneirismo é representado pelas ações voltadas à introdução de novos produtos e/ou serviços, tecnologias e processos no mercado, destacados a seguir.

#### **7.3.2.1 Pioneirismo na introdução de novos produtos e/ou serviços, tecnologias e processos no mercado.**

A empresa tem mostrado, em sua trajetória, uma característica pioneira, mas que se apresenta de forma mais tímida no cenário internacional. Porém considera-se importante destacar algumas ações realizadas ao longo de sua trajetória, que se acredita terem auxiliado a empresa a chegar ao patamar atual.

Uma das primeiras ações que demonstram o pioneirismo da empresa foi a sua entrada no mercado na produção de uvas para vinhos finos. Na época, as vinícolas estavam indo na direção contrária, ou seja, na produção de uvas para vinhos de mesa. Segundo o DIR, a empresa vem trabalhando de forma pioneira, conforme relata:

“nós entramos no mercado quando todos estavam saindo, a empresa foi fundada justamente na época que estava todo mundo saindo fora. Na época que todo mundo pensava em preço, somente em preço, a empresa começou a pensar em qualidade, o

que é qualidade, na época que todo mundo focava o público mais baixo, colocando produtos de qualidade razoável pra baixo, pra atender grandes volumes, a empresa resolveu trabalhar com produtos de alta qualidade, focando o mercado acima, o mercado que era abastecido pelos vinhos importados” (DOLLABELA, 2006, p. 128).

Realizou também a mudança do sistema de produção da uva, passando para o modo espaldeira. Enquanto 5% dos vinhedos trabalhavam com este modelo, a MWG já estava com 100% do seu processo neste formato, adequando-se aos modelos dos melhores vinhedos do mundo.

As diversificações dos seus vinhos dentro do segmento de vinho fino, com cultivos em outras regiões do Brasil, conferem à empresa um caráter pioneiro, pois, enquanto o setor tem sua produção decrescendo a cada ano, a MWG começou a produzir vinhos que possam revelar uma tipicidade regional e agregar valor ao seu produto (DOLLABELA, 2006). Um dos resultados desta ação é a vinícola Ouro Verde na região do Vale do São Francisco, que atualmente produz o espumante moscatel, mais vendido no Brasil e um dos mais exportados para o mercado internacional, principalmente para a França.

A empresa foi também a primeira vinícola brasileira a realizar uma *joint venture* com uma empresa estrangeira, o que reforça o seu caráter pioneiro e de proatividade. A negociação é anunciada na revista *Época* como sendo uma atitude pioneira de uma vinícola brasileira para ganhar escala e qualidade para competir no mercado global: “na semana passada, uma primeira companhia brasileira anunciou que pretende entrar nesse jogo. A Miolo, maior produtora de vinhos finos do país e terceira em volume total, anunciou uma *joint venture* para produzir e exportar vinhos com a Via Wines, terceira produtora do Chile” (ÉPOCA, 2005, p. 67, *apud*, DOLLABELA, 2006, p. 140).

Destaca-se, ainda, ser a primeira vinícola brasileira a lançar um vinho com rótulo em braile, atendendo às necessidades do cliente através de produto inovador, e também foi a primeira empresa brasileira a realizar customização de vinhos para o mercado internacional, como no caso do vinho Alisios.

Pode-se dizer também que as constantes participações em feiras tecnológicas e visitas aos principais vinhedos do mundo têm contribuído para a empresa aplicar aos seus processos produtivos as tecnologias necessárias para ser referência no setor. Quando o gerente industrial é questionado sobre uma possível identificação nacional de algum concorrente que pode servir de *benchmarking* em tecnologia de produção, ele ressalta: “olha, é difícil citar alguém. Há muito tempo nós estamos na dianteira do processo de produção. O que nós fizemos alguns

anos, agora algumas vinícolas estão começando a fazer [...] exemplo o processo de rotulação”. A mesma informação é concedida pelo gerente de espumantes.

Assim, a empresa foi uma das primeiras a mudar o sistema de produção para uvas de vinho fino, passou a produzir em regiões ainda não exploradas enquanto o setor apresentava uma produção decrescente e foi a primeira vinícola brasileira a realizar uma *joint venture* internacional.

As possíveis contribuições para o processo de internacionalização seriam: identificação de ameaças e planejamento para competição global, identificação de inovações, atitudes dos concorrentes, tendências e resposta as necessidades dos clientes. Também o aproveitamento do potencial de algumas regiões ainda não exploradas, a produção de vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço, ser benchmarking internacional, redução da barreira da falta de associação do Brasil com o vinho de qualidade, a diferenciação dos seus produtos em relação aos demais produtos brasileiros, o aumento de vendas, ser um dos maiores exportadores para a França, a entrada em mercados estratégicos e o fortalecimento da marca.

Essas práticas comprovam o comportamento da empresa em atuar de forma pioneira e proativa em relação ao mercado, mesmo em sua maioria sendo ações pioneiras no mercado doméstico.

### **7.3.3 Conclusão da dimensão - Proatividade**

Na dimensão proatividade, podem-se observar práticas que retratam as diferentes categorias e elementos que a compõem, e as suas contribuições dentro do processo de internacionalização do MWG.

Podem-se destacar as práticas de responder rápido aos concorrentes, como aconteceu na elaboração e implantação do planejamento estratégico, na criação do departamento de relações internacionais e também no monitoramento do ambiente, através das participações nas principais feiras nacionais e internacionais do setor na identificação e aquisição de tecnologias e processos para estar no mesmo nível dos *players globais*.

Observou-se que a MWG está constantemente buscando novas oportunidades, através das parcerias realizadas tanto no mercado doméstico como no caso da formação do WFB, como parcerias internacionais, no caso a *joint venture* e alianças realizadas. Outra ação de busca por oportunidades foi a contratação do especialista mundial Michel Roland, que, além

da consultoria para melhorar a qualidade dos vinhos, proporcionou a entrada dos produtos em outros mercados estratégicos.

Observam-se ainda as suas ações de pioneirismo desde antes das operações internacionais como: a entrada no mercado de uvas finas, enquanto o setor estava em sua maioria produzindo uva para vinhos de mesa; a mudança para o sistema de produção por espaldeira em 100% das vinícolas do grupo, enquanto o setor nacional ainda estava com 5% de mudança; produção de vinhos em outras regiões ainda não exploradas; a primeira vinícola brasileira a realizar uma *joint venture* internacional; a primeira a lançar um vinho com rótulo em braile para o mercado nacional e é pioneira e líder em tecnologia de produção no cenário nacional, servindo de *benchmarking* para as demais vinícolas.

As possíveis contribuições para o processo de internacionalização seriam: identificação de ameaças e planejamento para competição global, identificação de inovações, atitudes dos concorrentes, tendências e resposta as necessidades dos clientes. Também o aproveitamento do potencial de algumas regiões ainda não exploradas, a produção de vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço, ser *benchmarking* internacional, redução da barreira da falta de associação do Brasil com o vinho de qualidade, a diferenciação dos seus produtos em relação aos demais produtos brasileiros, o aumento de vendas, ser um dos maiores exportadores para a França, a entrada em mercados estratégicos e o fortalecimento da marca.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve foco no empreendedorismo em nível organizacional, considerando a orientação empreendedora (OE), suas categorias e seus elementos constitutivos no intuito de compreender como contribuem no contexto do processo de internacionalização do Miolo Wine Group.

A fim de responder a questão de pesquisa, esse estudo definiu como objetivo geral compreender como se desenvolve e contribui a orientação empreendedora a partir de seus elementos constitutivos, tendo como referência o processo de internacionalização do Miolo Wine Group (MWG). Para atender ao objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso, que procurou descrever e analisar o processo de internacionalização da empresa, evidenciando cada ação realizada. Procurou-se identificar as motivações que levaram a empresa a iniciar as suas operações no mercado internacional, as estratégias de entrada e operações escolhidas, a seleção dos mercados e as principais barreiras à internacionalização enfrentadas pela empresa.

Através da análise do processo de internacionalização da MWG, observa-se que, apesar de ser uma entrante tardia na competição internacional, a empresa organizou-se para ser um *global player* e, através de planejamento estruturado, estipulou os objetivos a serem alcançados e quais seriam os métodos de execução. O ataque das multinacionais ao mercado brasileiro, a alta competitividade e a redução das oportunidades foram motivos que impulsionaram a empresa para a tomada de decisão de internacionalização.

A empresa determinou que, para ser competitiva, seus produtos deveriam ser reconhecidos como de alta qualidade, portanto, a seleção dos mercados partiu deste princípio, ou seja, as operações internacionais foram direcionadas para países como EUA, França, Itália, Holanda, Inglaterra, Chile e Espanha. Estes reconhecidos por sua produção e consumo de vinhos e por serem reconhecidos como formadores de opinião.

As ações no cenário doméstico envolveram parcerias para a produção de vinhos em regiões com potencial não explorado e ações com outras vinícolas e órgãos governamentais para apresentar ao mundo a qualidade dos vinhos brasileiros, um dos exemplos foi a criação do Wines From Brazil. A sua sequência de operações internacionais envolveu países considerados com distância psíquica e geográfica do Brasil, mas com tradição na cultura do vinho. Suas operações iniciaram nos EUA e logo por toda a Europa, para, então, a partir de uma *joint venture* com uma vinícola chilena, começar a atuar na América Latina.

A MWG agiu de forma racional e planejada em suas tomadas de decisão em relação às suas operações ao mercado internacional. Assim, a teoria econômica pode melhor contribuir para o entendimento destas escolhas, pois, para a mesma a decisão por mercados que podem contribuir para o crescimento da empresa e fortalecimento da marca, proporcionando vantagens competitivas, parte de análise de fatores internos e externos e então a empresa decide de forma racional e planejada como realizará as suas operações (GARRIDO, 2007).

As estratégias de entrada e operações no mercado internacional foram: estratégia de exportação direta, utilizando um distribuidor local, *joint venture* realizada com uma vinícola chilena e também alianças estratégicas com vinícolas localizadas na Espanha, França, Itália e Argentina. Nessas alianças a MWG procura explorar a força de comercialização e distribuição dos seus parceiros. Assim, conseguiu penetrar em mercados de difícil permeabilidade e estratégicos para a empresa. Essa sequência de modos de entrada encontra na abordagem de Uppsala maior poder explicativo, porque aconteceu de forma gradativa, iniciando com exportações até estratégias de investimentos, como a *joint venture* com a vinícola chilena Via Wines (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

Em relação às barreiras à internacionalização, destaca-se a falta de associação entre o Brasil e o vinho como a principal barreira existente. A empresa realiza diversas ações para reduzir esta barreira: participação em feiras; presença em mercados considerados tradicionais no consumo de vinhos; parceria com vinícolas reconhecidas; investimentos em tecnologia e produção; parcerias com outras vinícolas nacionais e através do Wines From Brazil participa das principais feiras do mundo; visitas aos principais vinhedos do mundo para obtenção de conhecimento para aplicar em seus vinhedos e também conta com assessoria reconhecida internacionalmente para melhorar os seus processos produtivos e conseqüentemente a qualidade de seus produtos.

Também, antes do início das operações internacionais, foi identificada a necessidade de expansão em terras para produção, porque a capacidade de produção instalada era insuficiente. Para reduzir esta barreira, a MWG realizou parcerias para produzir em outras regiões do Brasil, como no Vale do São Francisco.

A falta de acordos bilaterais também foi observada como uma barreira à internacionalização. O Brasil possui poucos acordos, e assim a forte concorrência internacional com países mais tradicionais e com vantagens de acordos bilaterais torna-se ainda mais difícil.

Observou-se, ainda, que os executivos possuem uma aproximação com o mercado internacional e procuram agregar profissionais com visão e experiência internacional. Esta ação, segundo Rocha *et al* (2007), auxilia na execução das estratégias internacionais.

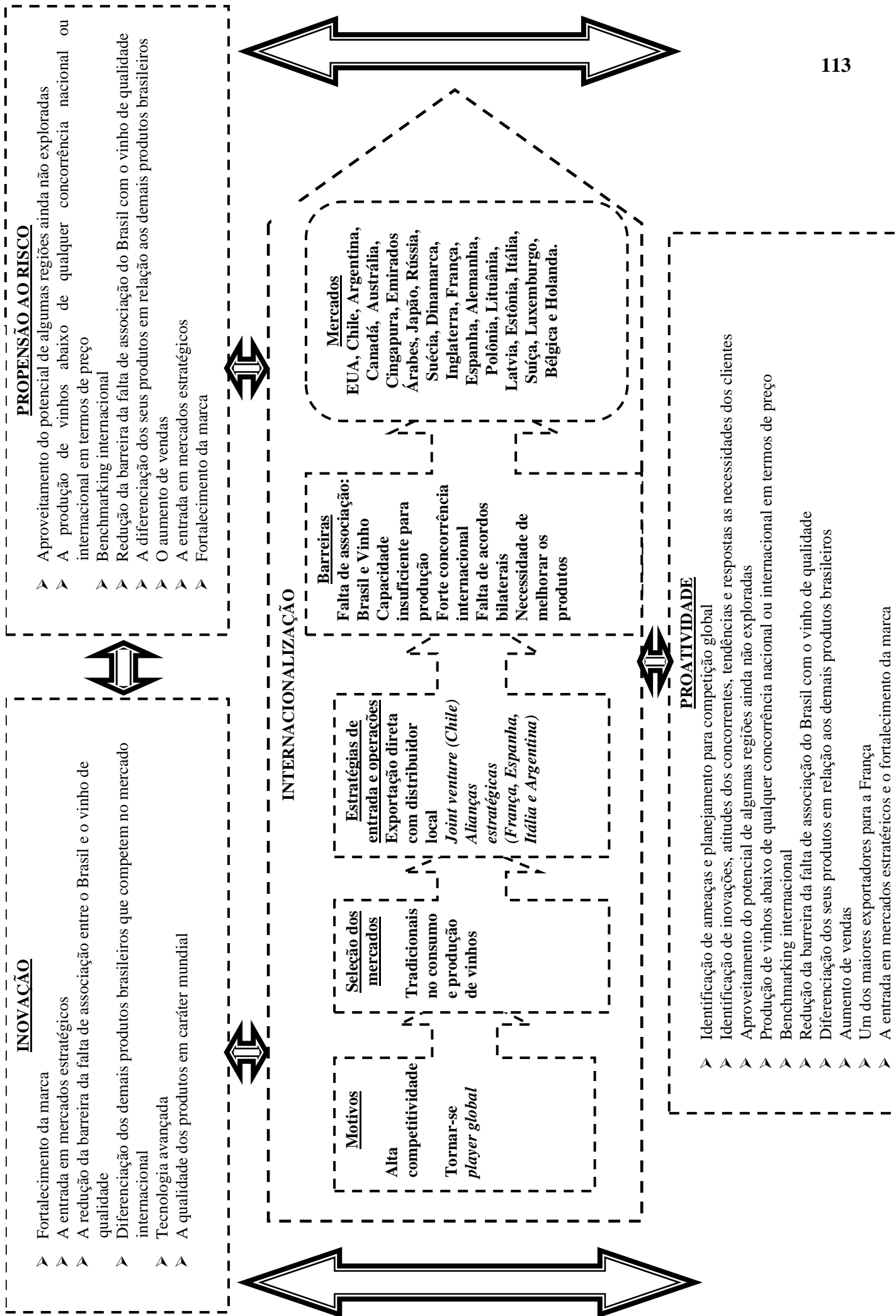
A partir disso, foram analisadas as dimensões da orientação empreendedora, representadas nesta pesquisa como inovação, propensão ao risco e proatividade, bem como os seus respectivos elementos constitutivos e as ações referentes a cada um deles em contribuição no processo de internacionalização da MWG.

Os principais resultados destacam que os elementos constitutivos que compõem as três dimensões da orientação empreendedora se manifestam no processo de internacionalização da MWG de forma relevante. Estes elementos, apesar de terem sido classificados em categorias específicas, acabaram por se repetir em ações voltadas a outras dimensões. Essa redundância reforça a importância de o processo de internacionalização ter ações integradas e mobilizar os elementos constitutivos das três dimensões da OE destacadas no estudo: inovação, propensão ao risco e proatividade.

A figura 3, apresentada a seguir, sintetiza as principais conclusões do estudo.



Figura 3: As contribuições da OE na internacionalização



Embora limitada na forma de expressar a orientação empreendedora no processo de internacionalização, a figura tenta explicar a manifestação e as ligações entre os métodos, práticas e tomadas de decisão, que constituem os elementos constitutivos das dimensões inovação, propensão ao risco e proatividade da orientação empreendedora, e assim, como ela se manifesta na internacionalização da MWG.

Na *dimensão inovação*, dentro do elemento **adaptar e melhorar os produtos de forma incremental** pode-se destacar a ação de customização dos produtos, para clientes tradicionais no consumo e produção de vinhos, como no exemplo do Alisios, produzido especialmente para o mercado europeu. Essa ação contribui para a empresa fortalecer a sua marca e competir com *players globais*. Também ajuda a diminuir a falta de associação entre Brasil e vinho, ou seja, a imagem negativa do Brasil ser produtor de vinhos de qualidade internacional. A prática também ajuda a empresa a ser pioneira na introdução de novos produtos e demonstra a atitude de constante busca por novas oportunidades.

Também são observados, nesta dimensão, os **investimentos realizados na área de produção**, como a aquisição de equipamentos para a linha de produção e a mudança do sistema de plantio e produção da uva para o modo espaldeira, sendo este sistema adotado pelos melhores vinhedos do mundo. Também se destacam as constantes participações nas principais feiras tecnológicas do mundo e as visitas aos principais produtores de vinho, para monitorar o avanço tecnológico do mercado e conhecer práticas que podem ser adotadas pela MWG. Estas práticas além de contribuírem para a empresa inovar seus processos produtivos e conseqüentemente produzir vinhos com qualidades para competir com *players globais*, também estão relacionadas aos elementos da monitoração do ambiente, identificando o estado da arte tecnológico de produção dos melhores vinhedos do mundo. O nível de despesas e o número de recursos dedicados à pesquisa e desenvolvimento é uma das representações do envolvimento da empresa nas atividades de inovação (LUMPKIN e DESS, 1996).

Esta dimensão também é representada pela **inovação nos processos**, com as ações de certificações da ISO 9001 e 22000 que a empresa realizou. Essas certificações já estavam em andamento antes do início do processo de internacionalização, mas também foram projetadas e implantadas com o objetivo de sustentar as ações exigências internacionais.

As possíveis contribuições desta dimensão, seus elementos e práticas para o processo de internacionalização, seriam: o fortalecimento da marca, a entrada em mercados estratégicos, a redução da barreira da falta de associação entre o Brasil e o Vinho de qualidade, diferenciação dos demais produtos brasileiros que competem no mercado internacional, tecnologia avançada e a qualidade dos produtos em caráter mundial.

Essas práticas realizadas pela MWG demonstram sua voluntariedade para inovar, seja através de inovações incrementais, investimentos direcionados a P&D, seja na inovação em técnicas de controle, como as certificações de qualidade (LUMPKIN e DESS, 1996 e 2005; ZAHRA e GARVIN, 2000; FREEMAN e PEREZ, 1988; BANNON, 1998; ZAHRA, 1983).

Na *dimensão propensão ao risco*, podem-se destacar as ações voltadas a **realizar investimentos financeiros em oportunidades de mercado**, como a parceria com outras vinícolas para a expansão da produção, para atender às demandas do mercado doméstico e internacional e produzir em regiões com potencial ainda não explorado. Também o **empréstimo realizado para aproveitar oportunidades de mercado**, para melhorar os processos de plantio e produção de sua matéria prima, equiparando-se, assim, aos melhores vinhedos do mundo. Nesta dimensão, observam-se igualmente as ações de **assumir risco em negócios** através das parcerias nacionais e internacionais que a empresa realizou para operar no mercado internacional como a parceria com outras vinícolas para aproveitar as oportunidades de mercado e a criação do Wines From Brazil. Também as parcerias internacionais realizadas com vinícolas do Chile, Espanha, França, Itália e Argentina. Esses elementos também estão relacionados à constante busca por novas oportunidades.

As possíveis contribuições para o processo de internacionalização seriam: aproveitamento do potencial de algumas regiões ainda não exploradas, a produção de vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço, ser benchmarking internacional, redução da barreira da falta de associação do Brasil com o vinho de qualidade, a diferenciação dos seus produtos em relação aos demais produtos brasileiros, o aumento de vendas, a entrada em mercados estratégicos e o fortalecimento da marca.

Essas práticas realizadas pela MWG demonstram sua tendência em agir de forma audaz, realizando associações com outras empresas, entrando em novos mercados e comprometendo recursos financeiros próprios e através de empréstimos e arriscando em resultados incertos (DESS e LUMPKIN, 2005; LUMPKIN e DESS, 1996; MILLER, 1983; MILLER e FRIESEN, 1982; ZAHRA e GARVIN, 2000).

Na *dimensão proatividade*, observam-se as práticas de monitoramento do ambiente, quando a empresa **respondeu rápido aos concorrentes**, através da elaboração e implantação do seu planejamento estratégico, e no **monitoramento de mercado**, através das participações nas principais feiras do setor, na identificação e aquisição de tecnologias e processos para estar no mesmo nível dos *players globais*. Além disso, a participação das feiras nacionais e internacionais, as visitas aos principais vinhedos do mundo, para conhecer o que os

concorrentes estão realizando, é monitorar o ambiente. Este elemento acaba se relacionando com o elemento investimentos realizados na área de produção, porque envolve recursos financeiros para financiar as viagens e participações nas feiras.

Observou-se ainda que a MWG está **constantemente buscando novas oportunidades**, através das parcerias realizadas tanto no mercado doméstico, como no internacional e através da contratação do especialista Michel Roland, que auxiliou na entrada em países estratégicos para a MWG. Este elemento está relacionado ao risco em negócios, visto as incertezas decorrentes dos mesmos.

Observa-se também o **pioneirismo** realizado pelo MWG. Essas ações não foram realizadas especificamente no processo de internacionalização, mas contribuíram para a realização do mesmo. Uma das primeiras ações foi a mudança na produção de uvas para vinhos finos, em vez de vinhos de mesa. Assim, seguindo uma tendência mundial, enquanto os seus concorrentes estavam focados no modelo tradicional, a empresa foi uma das primeiras a mudar o sistema de produção e o produto.

Outra ação ainda no começo foi a mudança para o sistema de produção da uva para espaldeiras, que proporciona um produto de maior qualidade, igualando-se aos melhores vinhedos do mundo. Enquanto a MWG mudou 100% do seu sistema, o setor ainda não havia mudado 5%. Também se destaca a produção em outras regiões com potencial ainda não explorado, como na região do Vale do São Francisco, na Bahia. Enquanto o mercado passava por uma queda no volume de vendas, a MWG aproveitou para produzir em outras regiões com potencial e foi uma das primeiras a realizar esta ação.

Destaca-se ainda ter sido a primeira vinícola brasileira a realizar uma *joint venture* internacional e a realizar a customização de produtos para o mercado internacional, como no caso do *Alisios*, além de ser a primeira a customizar o rótulo em braile para atender ao público de deficientes visuais.

Seu pioneirismo também se apresenta na liderança tecnológica que a empresa exerce no mercado doméstico, comparando-se às principais produtoras do mundo e sendo motivo de *benchmarking*.

As possíveis contribuições para o processo de internacionalização seriam: identificação de ameaças e planejamento para competição global, identificação de inovações, atitudes dos concorrentes, tendências e resposta as necessidades dos clientes. Também o aproveitamento do potencial de algumas regiões ainda não exploradas, a produção de vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço, ser benchmarking internacional, redução da barreira da falta de associação do Brasil com o vinho

de qualidade, a diferenciação dos seus produtos em relação aos demais produtos brasileiros, o aumento de vendas, ser um dos maiores exportadores para a França, a entrada em mercados estratégicos e o fortalecimento da marca.

Assim as práticas realizadas pela MWG demonstram a sua busca por oportunidades, respondendo rápido aos concorrentes, monitorando o mercado, constantemente buscando novas oportunidades e sendo pioneira em diversos processos (MILLER, 1983; COVIN e SLEVIN, 1989; DESS e LUMPKIN, 2005; LUMPKIN e DESS, 1996; ZAHRA e GARVIS, 2000; VENKATRAMAN, 1989).

No campo acadêmico, percebe-se que a pesquisa contribuiu para as reflexões teóricas voltadas para a abordagem internacionalização e orientação empreendedora, encontrando evidências dos elementos que a constituem e as suas manifestações no processo de internacionalização.

Como contribuição em relação a práticas de gestão, pode-se destacar o esforço de sistematização das estratégias e ações desenvolvidas pela MWG em termos de desenvolvimento de uma orientação empreendedora, no contexto de internacionalização. O *framework* desenvolvido permite uma melhor compreensão dos elementos que se destacaram e das barreiras enfrentadas, podendo auxiliar a empresa em suas estratégias e ações futuras. Este *framework* também pode servir de “modelo” para as empresas do setor que buscam desenvolver a orientação empreendedora em seus processos de internacionalização.

Dadas às limitações da pesquisa, a avaliação do seu resultado revelou que existem outras questões teóricas que não constaram neste estudo. Desta forma, algumas limitações e sugestões que podem orientar futuras pesquisas são mencionadas a seguir.

## 8.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Devido a alguns fatores, esta dissertação revelou algumas limitações que merecem ser destacadas. Inicialmente, por se tratar de um estudo de caso, pode-se dizer que os resultados da pesquisa não devem ser generalizados, limitando a pesquisa a uma dada realidade. Contudo, o estudo de caso desenvolvido pode servir de inspiração para as empresas do setor, tendo em vista o *framework* desenvolvido.

Uma das principais limitações do estudo foi o fato de a pesquisa não ter se aproximado das empresas *joint ventures*, conforme a proposta inicial. Embora tenham sido feitas tentativas para a coleta de dados, infelizmente não foi possível.

## 8.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Analisando a abordagem teórica considerada neste estudo, percebeu-se haver, no campo acadêmico, a relação entre internacionalização e orientação empreendedora referente à performance organizacional. Desse modo, sugere-se um estudo mais abrangente entre estas duas teorias abordando este tema.

Outra sugestão é desenvolver um estudo futuro que envolva outras vinícolas do Vale dos Vinhedos.

Em relação à orientação empreendedora, sugere-se um estudo para identificar a forma como ela se manifesta na empresa, considerando as práticas, métodos e tomadas de decisão desde a sua formação. Com isto a empresa pode identificar práticas empreendedoras que geraram ações e estratégias bem sucedidas.

Também se sugere um estudo sobre orientação empreendedora, para identificar as práticas bem sucedidas, nas vinícolas que compõem o Vale dos Vinhedos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHARONI, Y. The foreign investment division process. Boston, MA: **Division Research, Graduate Scholof Business Administration**, Harvard University, 1966.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1977.
- BARRETO, A. Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e network no investimento direto no exterior. 1998. **Tese (doutorado) – Coppead/UFRJ, Rio de Janeiro**.
- \_\_\_\_\_. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: **ROCHA, A. (Org.) A internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- BARTLETT, C.A. GHOSHALL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**. Boston, v. 78, n.2, p. 133-142, 2000.
- BILKEY, W. J. An attempt integration of the literatura on the export behavior of firms. **Journal of International Business Studies, Basingstoke**, v.9, n. 1, p. 33-46, 1978.
- COLE, A.H. Entrepreneurship as an area of research. **Journal of Economic History Supplement**. No. 2, p. 118-126, 1942.
- CORNELIUS, B.; LANDSTRÖM, H. e PERSSON, O. Entrepreneurial Studies: the dynamic research front of a developing social science. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, May 2006, 30 (6), p.375-398, 24p.
- COVIN, J. G. e COVIN, T. J. Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Summer 1990, 14 (4), p.35-50, 16p.
- COVIN, J. G. e MILES, M. P. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Spring 1999, 23 (3), 47p.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, January 2006, 30 (1), p.57-81, 25p.
- COVIN, J. G.; IRELAND, R. D.; KURATKO. D. F. Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, January, 2009, 19-46.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**, Jan/Feb 1989, 10 (1), p.75.
- \_\_\_\_\_. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Fall 1991, 16 (1), p.7-25, 18p.
- CHOWDHURY, J. Performance of international joint ventures and wholly owned subsidiaries: a comparative perspective. **Management International Review**. 32, p.115-133, 1992
- CYRINO, B. A.; TANURE, B. Trajetórias das multinacionais brasileiras: lidando com obstáculos, desafios e oportunidades no processo de internacionalização. In:RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). **A ascensão das multinacionais brasileiras: o grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CYERT, R. MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. New York: Prentice Hall, 1963.

DESS, G. G. e LUMPKIN, G. T. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, 2005, 19 (1), p. 147-156, 10p.

DOLABELLA, R.V.M. **A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: Um estudo de caso na vinícola Miolo**. São Leopoldo, 2006 (dissertação de mestrado).

DOUGLAS. S. P.; CRAIG. C. S. **Global marketing strategy**. New York: McGraw-Hill, 1995.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, 1-31, 1988.

\_\_\_\_\_. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, 11: 9-31, 1980.

\_\_\_\_\_. **Alliance capitalism and global business**. London: Rutledge, 1997.

DUSSAUGE, P., GARRETTE, B. **Cooperative strategy**. England: John Wiley & Sons Ltda, 1999.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Vinho brasileiro: más notícias e bons presságios**. In: Administração do Milênio, outubro 2005.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração. São Paulo, 34 (2), p.5-28, abr./jun. 1999.

FLICK, Uwe. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLEURY, M.T.L; FLEURY, A. **Gestão de competências em empresas multinacionais**. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Org.). Gestão internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

GARRIDO, L. I. A Relação Entre Orientação para Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora. UFRGS, 2007. **(Tese de doutorado)**.

GUERRA. C.C. **Conhecendo o essencial sobre uvas e vinhos**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2009. (Documentos / Embrapa Uva e Vinho).

GRÉGOIRE, D. A.; NOËL, M. X.; DÉRY, R. e BÉCHARD, J-P. Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, May 2006, 30 (3), p.333-373, 41p.

GUTH, W. D. e GINSBERG, A. Guest editors' introduction: Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, 1990 Index, 11 (4), p.5-15, 11p.

HEMAIS, C.A; HILAL. A. **Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo**. In: HEMAIS, C.A. (Org.). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

\_\_\_\_\_. **O processo de internacionalização da firma segundo a escola Nórdica**. In: ROCHA, A. (Org.) **A internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HISRICH, D. R.; PETERS, P. M. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HITT, Michael A. et al. Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 479-491, Jun-Jul, 2001.



JOHANSON, Jan.; VAHLNE, Jan-Erik. The internalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. Spring 1977; 8, p. 23.

LEITE, H.; ROCHA A.; FIGUEIREDO, K. **A percepção cultural e a decisão de exportar**. In.: Rocha, A. (Org.). *Gerência de exportação no Brasil*. São Paulo, Rio de Janeiro, Ed. Da UFRJ, 1988, p. 67.

LEE, Thomas W. **Using qualitative methods in organization research**. California: Sage Publications, 1998.

LUMPKIN, G. T. e DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, Jan 1996, 21 (1), p.135-172.

LUMPKIN, G. T. e DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 2001, Vol.16, 429-451.

LUMPKIN, G.T; WALES. J. W.; ENSLEY, D. M. Entrepreneurial orientation effects on new venture performance: The moderation role of venture age. **Academy of Management Best Conference Paper 2006**.

MARTENS, C.D.P.; Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em empresas de software. UFRGS, 2009. **(Tese de doutorado)**.

MARTENS, C. D. P; FREITAS, H. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Revista Adm. MADE (Universidade Estácio de Sá)**, v. 11, p. 15-44, 2007.

MELLO, L.M. R. **Área e Produção de Uvas: Panorama Mundial**. Artigos Técnicos. Disponível em <<http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>> Acesso em 12 mar 2010 a.

\_\_\_\_\_. **Atuação do Brasil no Mercado Internacional de Uvas e Vinhos – Panorama 2004**. Artigos Técnicos. Disponível em <http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>.b

\_\_\_\_\_. **Vitivinicultura brasileira: Panorama 2009**. Artigos Técnicos. Disponível em <<http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>> Acesso em 12 mar 2010 c.

\_\_\_\_\_. **Atuação do Brasil no mercado vitivinícola mundial – Panorama 2009**. Artigos técnicos. Disponível em <<http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>> Acesso em 03 setembro 2010 d.

MELLO, S. C. B.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; FONSÊCA, F. R. B.; SOUZA NETO, A. F. e LUBI, L. H. O. **Maturidade Empreendedora e Expertise em Compasso de Inovação e Risco: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica**. In: Encontro da ANPAD, 28, 2004, Curitiba/PR. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD ROM.

MELLO, S. C. B. e LEÃO, A. L. M. S. Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia. In: SOUZA, E. C. L. e GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

MESSEGHEM, K. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 2003, 21 (2), p.197-212.

MIELE, Alberto; MIOLO, Adriano. **O Sabor do Vinho**. Bento Gonçalves: EMBRAPA, 2003.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento – Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1996.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**. Jul.1983, 29 (7), p.770-791, 22p.

MILLER, D. e FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, May 1978, 24 (9), p.921

MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S. e SEXTON, D. L. Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective. **SAM Advanced Management Journal**. Winter 1994, 59 (1), p.21.p. 9

NEWBURRY, W.; ZEIRA, Y. Generic differences between equity international joint ventures, and international Greenfield investment, international acquisitions. **Jornal of World Business**, 32, p. 87-102, 1997.

NORDSTROM, K. VAHLNE, J. **The impact of global competition on the process of internationalization**. Proceedings of the Annual Strategic Management Society Conference. Barcelona: Strategic Management Society, 1985.

OLIVEIRA, B.A. **O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido**. Dissertação de mestrado executivo. FGV, jul. 2009.

PESSOA, C.; ROCHA, A. **Levando o Brasil para fora: comidas brasileiras na China e das Arábias**. In.: Rocha (org.), 2003. As novas fronteiras: a multinacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

PENROSE, E.T., **The theory of the Growth of the firm**. Oxford: Brasil, Blackwell, 1959.

PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. *Annual Reviews Sociological*. Nº 24, p. 57-76, 1998.

RAMSEY, J., ALMEIDA, A. (Org.). **A ascensão das multinacionais brasileiras: o grande salto de pesos pesados regionais a verdadeiras multinacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RICHARD, O. C.; BARNETT, T.; DWYER, S. e CHADWICK, K. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of Entrepreneurial Orientation dimensions. **Academy of Management Journal**, 2004, 47 (2), p.255–266.

ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A.; SILVA, F. J.; CARNEIRO, J. **Expansão internacional das empresas brasileiras, revisão e síntese**. In. FLEURY, A, FLEURY, L.T.M. (org.). Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, A. FREITAS, Y. **Percepções de barreiras e desempenho de empresas exportadoras**. In: HEMAIS, C. (Org.). Os desafios dos mercados externos: Teoria e prática na internacionalização da firma, v.2. Rio de Janeiro, Mauad, 2005.

ROCHA, A.; ALMEIDA, VICTOR. **Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais**. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Org.). Gestão internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos e estágio de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.** 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROLOFF, M. Nova proposta para a Lovara. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/blog/jsp/default.jsp>>. Acesso em: 30 ago. 2010.

ROOT,F. **Entry strategies for internactional markets.** New York: Lexington Books, 1994

SANDBERG, B. Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, vol. 11, n. 2, p. 184-196, December 2002.

SELTIZ, C. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: Herder: 1965.

SELZNICK, P. **A liderança da administração: uma interpretação sociológica.** Rio de janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1972.

SCHRADER, Achim. **Introdução a pesquisa social empírica: Um guia para o planejamento, execução e a avaliação de projetos de pesquisa não experimentais.** Porto Alegre: Globo, 1978.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. **Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice.** Journal of Marketing Theory and Practice; Winter 2004.

VANKATARAMAN, S. **The distinctive domain of entrepreneurship research.** In: KATZ, J.A. (dir.). **Advances inEntrepreneurship, Firm Emergence and Growth.** V.3. Greenwich: JAI, 1997, p. 119-138.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construc, Dimensionality and Measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-946, August 1989.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WEISFELDER, C.J. **Internationalization ad the multinational enterprise: development of a research tradition.** In.: AXXIN, C.; MATTHYSSENS, P. (org.). **Reassessing the internationalization of the firm.** Amsterdan: JAI, 2001, P.-13-46.

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

WHITELOCK, J. Entry and Co-operative strategies in International Business Expansion. **International Marketing Review;** 2002; 19; 6; p.681.

WIKLUND, J. Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms - Longitudinal Evidence. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1998.

\_\_\_\_\_. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Fall 1999, 24 (1), 37-48.

WIKLUND, J. e SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, Jan 2005, 20 (1),p.71-91, 21p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. 3<sup>a</sup>. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

ZAHRA, S. A. e COVIN, J. G.. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, 1995, Vol.10, p.43-58, 16p.

ZAHRA, S. A.; KURATKO, D. F. e JENNINGS, D. F.. Guest Editorial: Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Spring 1999, 23 (3), 5p.

ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: A critique and extension. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 1993, 16 (4), 5-21.

ZAHRA, S. A. e GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, 2000, 15, 469-492.

## APÊNDICE A



Prezado Senhor(a),

Esta entrevista faz parte de estudo maior para a realização de dissertação de mestrado em Administração (PPGA/UNISINOS), o qual tem por objetivo *identificar os elementos da orientação empreendedora na internacionalização de empresas*.

Trata-se de uma entrevista de **aproximadamente 40 min**, que será conduzida como uma conversa, a respeito de elementos de empreendedorismo, que tem relação com inovação, riscos e proatividade e como se manifesta na internacionalização da empresa.

<b>Dimensões da Orientação empreendedora</b>
<p><b>INOVAÇÃO</b></p> <p>Voluntariedade para inovar introduzir novidades através da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.</p>
<p><b>PROPENSÃO AO RISCO</b></p> <p>Tendência a agir de forma audaz a exemplo de aventurar em novos e desconhecidos mercados, confiar grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos, obter empréstimos fortemente.</p>
<p><b>PROATIVIDADE</b></p> <p>Busca de oportunidades avançar envolvendo a introdução de novos produtos e serviços e agir em antecipação de demandas do futuro para criar mudança e moldar o ambiente.</p>

**Ficamos gratos pela sua colaboração.**

André Carvalho Lindemam  
(Mestrando em Administração pelo PPGA/UNISINOS)

## APÊNDICE B



## ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Dimensão da OE		Categorias	Elementos
<b>INOVAÇÃO</b>	<b>Produtos e serviços</b>		Adaptar e melhorar os produtos e/ou serviços (incremental)
			Criar novos produtos e/ou serviços (radical)
	<b>Recursos Financeiros</b>		Realizar investimentos financeiros em P&D
	<b>Processos</b>		Inovar nos processos administrativos e desenvolvimento dos produtos
<b>PROPENSÃO AO RISCO</b>	<b>Risco financeiro</b>		Realizar investimentos financeiros em oportunidades de mercado
			Realizar empréstimos para aproveitar oportunidades de mercado
	<b>Risco em negócios</b>		Assumir risco em negócios
<b>PROATIVIDADE</b>	<b>Monitoramento do ambiente</b>		Responder rapidamente aos concorrentes
			Monitorar o mercado
			Constante busca por novas oportunidades
	<b>Pioneirismo</b>		Pioneirismo na introdução de novos produtos e/ou serviços e tecnologias no mercado

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu (nome) **ANDRÉ CARVALHO LINDEMAM** CPF **602.588.880 – 91**

autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título: **AS CONTRIBUIÇÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO MIOLO WINE GROUP**, orientada pelo(a) professor(a) doutor(a) **CLAUDIA CRISTINA BITENCOURT**, para:

**Consulta**  **Sim**  **Não**

**Empréstimo**  **Sim**  **Não**

**Reprodução:**

**Parcial**  **Sim**  **Não**

**Total**  **Sim**  **Não**

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet.

**Parcial**  **Sim**  **Não**

**Total**  **Sim**  **Não**

**Em caso afirmativo, especifique:**

**Sumário:**  **Sim**  **Não**

**Resumo:**  **Sim**  **Não**

**Capítulos:**  **Sim**  **Não**

**Quais** \_\_\_\_\_

**Bibliografia:**  **Sim**  **Não**

**Anexos:**  **Sim**  **Não**

São Leopoldo, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

**Assinatura do(a) Autor(a)**

---

**Visto do(a) Orientador(a)**