

## O Processo de Internacionalização e o Impacto nos Recursos da Firma: o Caso da Casa Valduga

**Autoria:** Aurora Carneiro Zen, Jaime Evaldo Fensterseifer

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de internacionalização e o seu impacto nos recursos estratégicos da empresa. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na Casa Valduga, uma vinícola da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul, que utiliza a exportação como modo de ingresso no mercado internacional. Os argumentos teóricos desenvolvidos ao longo do trabalho sustentam que o processo de internacionalização influencia no desenvolvimento de novos recursos estratégicos da firma e também influenciará na estratégia realizada pela empresa no mercado local. Os resultados apontam que a internacionalização na empresa surgiu como uma estratégia emergente e impactou principalmente nos recursos de capital humano, com a contratação, capacitação e treinamento de pessoal, e de capital organizacional, na reestruturação da empresa e na sua relação com outras entidades. A cooperação para o reconhecimento do vinho brasileiro no mercado mundial revelou-se o principal desafio do processo de internacionalização para as empresas deste setor.

**Palavras-chave:** estratégia; internacionalização; recursos.

### 1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados tem trazido novas oportunidades de negócios e desafios competitivos para as empresas. Nesse processo verifica-se também um acirramento da concorrência e a necessidade de uma gestão de operações cada vez mais eficiente por parte das empresas. A internacionalização, por vezes, se impõe como uma necessidade para a sobrevivência das empresas.

No Brasil, observa-se um movimento de internacionalização tardio, motivado principalmente pelas pressões competitivas após a abertura comercial do país na década de 90. Este movimento é ainda mais recente em setores como o vitivinícola, no qual a preocupação com a internacionalização se intensificou nos início dos anos 2000, com o expressivo aumento da concorrência com produtos importados. Segundo Fensterseifer (2007), no estágio atual da indústria de vinhos no Brasil e dado os agressivos esforços de exportação dos já estabelecidos países produtores de vinho, ingressar no mercado internacional pode ser um imperativo para a sobrevivência das vinícolas no seu próprio mercado doméstico.

Nesse contexto, o processo de internacionalização conduz ao desenvolvimento de novas estratégias para atuação no mercado internacional. A definição dessas estratégias inicia-se pela questão: como competir no mercado internacional? Para respondê-la, as empresas buscam avaliar os ambientes externo e interno para implementar estratégias que explorem suas forças internas e respondam às oportunidades do ambiente, ao mesmo tempo que neutralizam as ameaças ambientais e evitam as fraquezas internas (BARNEY, 1991).

Esse contexto levanta as seguintes questões de pesquisa: Como ocorre o processo de internacionalização da empresa? De que forma o processo de internacionalização impacta nos recursos da empresa? Buscando respostas para estas questões, este trabalho tem como objetivo analisar o processo de internacionalização e o impacto nos recursos de uma vinícola da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

Este artigo está estruturado em cinco partes, além desta introdução. A segunda parte apresenta a revisão da literatura sobre estratégia e as principais teorias de internacionalização e recursos estratégicos da firma. Na seqüência, descreve-se o método utilizado para a realização da pesquisa. A quarta parte apresenta o caso da empresa vinícola Casa Valduga. Por fim, apontam-se as principais contribuições do trabalho e sugestões para novas pesquisas.

## 2 ESTRATÉGIA, INTERNACIONALIZAÇÃO E OS RECURSOS DA FIRMA

A literatura sobre estratégia empresarial é rica em definições e apresenta uma grande diversidade de temas (PORTER, 1989; BARNEY, 1991; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; WHITTINGTON, 2002). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que a estratégia pode ser definida como um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva ou ainda, como uma manobra específica para enganar um concorrente. Nas organizações, verifica-se que estas cinco definições estão presentes no processo de formulação e implementação da estratégia.

Sendo assim, a estratégia pretendida pela empresa se refere a um plano para o futuro, quando as intenções estratégicas são realizadas plenamente denominam-se de estratégia deliberada. Caso não sejam implementadas, trata-se de estratégias não-realizadas. Contudo, pode ocorrer que uma ação estratégica realizada não era expressamente pretendida, é o que se denomina de estratégia emergente. No cotidiano empresarial, a soma das estratégias deliberadas e das emergentes resulta na estratégia realizada pela empresa (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Segundo Aaker (2001), a estratégia empresarial é composta por três elementos centrais: a decisão de investimento no produto-mercado, as estratégias das áreas funcionais e, na base, uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, os ativos, as competências e as sinergias combinadas com as estratégias funcionais.

A estratégia pode ser também definida como a busca de uma posição lucrativa e sustentável na indústria contra as forças que determinam a concorrência (PORTER, 1990). Entretanto, Porter (1996) ressalta que a estratégia não apenas responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa. Estratégia significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um valor superior aos clientes, criando uma posição exclusiva e valiosa no mercado (PORTER, 1996).

A abordagem do posicionamento estratégico enfatiza a necessidade de considerar o ambiente competitivo em que a empresa se insere. A estrutura industrial determina a rentabilidade e as cinco forças competitivas do setor: entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1979). Considerando a estrutura industrial, a empresa desenvolverá uma estratégia em busca de uma posição competitiva, ou seja, desempenhar atividades diferentes dos concorrentes ou desempenhar atividades similares de maneira diferente (PORTER, 1996).

Nesse mesmo sentido, segundo a Visão Baseada nos Recursos (VBR), as firmas obtêm vantagens competitivas sustentáveis por meio da implementação de estratégias que explorem suas forças internas. A VBR desloca o foco da estratégia da empresa do ambiente externo para o interno, diferindo da abordagem de posicionamento estratégico de Porter (1979; 1989), que dá ênfase às forças ambientais de cada estrutura industrial. Nesta abordagem os recursos internos da organização constituem fontes de vantagens competitivas, mas também é necessário considerar o ambiente em que a organização se insere (BARNEY, 1986; BARNEY; 1991). Assim, é possível afirmar que a VBR combina a análise interna da firma com a análise externa da indústria e do ambiente competitivo. Portanto, os recursos não podem ser avaliados isoladamente, uma vez que seu valor estratégico é determinado na interação com as forças do mercado (COLLIS e MONTGOMERY, 1997). Neste contexto, os recursos da firma, abordados a seguir, tornam-se centrais na formulação e na implementação da estratégia.

## 2.1 Estratégia na perspectiva dos recursos da firma

Buscando entender o processo de crescimento da firma e os limites para esse crescimento, Penrose (1959) introduziu um novo conceito de firma, fundamental para o desenvolvimento da RBV. Segundo este conceito, a firma é uma coleção de recursos à disposição de uma unidade administrativa, cujo uso pode ser determinado e/ou mudado por decisão desta unidade administrativa.

Os recursos da empresa podem ser definidos de forma ampla como “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou uma fraqueza de uma firma” (WERNERFELT, 1984, p. 182). Para Daft (*apud* BARNEY, 1991), os recursos são todos os ativos controlados pela firma que a permita conceber e implementar estratégias que aumentem a sua eficiência e efetividade.

Desta forma, os recursos são ativos específicos da empresa quando são de difícil ou impossível imitação (BARNEY, 1986). Isto porque os recursos da firma resultam de sua decisão exclusiva de como combinar seus diferentes ativos e fatores. Os recursos são, portanto, os atributos de uma empresa que a diferencia das demais pela sua singularidade. Cada empresa possui, assim, um conjunto único de recursos, que emerge das suas características, rotinas e trajetória.

A literatura apresenta diversas classificações para a análise dos recursos da firma. Para Wernerfelt (1984), os recursos podem ser classificados em tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são aqueles de fácil avaliação, pois são ativos visíveis da empresa, como por exemplo: instalações, equipamentos e estoques de matérias-primas. Segundo Burlamaqui e Proença (2003), normalmente podem ser facilmente adquiridos no mercado, por isso pouco agregam na vantagem competitiva da firma.

Já os recursos intangíveis são de difícil avaliação, pois abrangem ativos, tais como marca, conhecimento tecnológico, aprendizado, entre outros. Trata-se de ativos importantes para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva da empresa, pois são de difícil transferência e imitação, uma vez que podem ser resultado da trajetória específica da firma (WERNERFELT, 1984).

Os recursos também podem ser diferenciados como ativos de fluxo ou ativos de estoque (DIERICKX, COOL e BARNEY, 1989). Um ativo de fluxo é um recurso que a firma pode obter ou ajustá-lo no curto prazo, enquanto um ativo de estoque trata-se de um recurso que a firma não pode obter ou desenvolver em um curto espaço de tempo, sendo construído a partir do ativo de fluxo ao longo do tempo. Dierickx, Cool e Barney (1989) consideram ainda a disponibilidade dos ativos no mercado, apontando para quatro possibilidades: ativos de fluxo disponíveis no mercado, ativos de fluxo não disponíveis no mercado, ativos de estoque disponíveis no mercado e ativos de estoque não disponíveis no mercado.

Para Fleury e Fleury (2003), o portfólio de recursos da empresa abrange recursos físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos. De maneira semelhante, Grant (1991) lista seis categorias de recursos da firma: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e organizacionais. Esses recursos podem ser subdivididos em fatores que contribuem para o desenvolvimento de cada uma dessas categorias de recursos.

A classificação de Barney (1991) considera três grupos de recursos da firma:

- i. Recursos de capital físico, que incluem a tecnologia usada pela firma, a planta e os equipamentos, a localização geográfica e o acesso a matéria-prima;
- ii. Recursos de capital humano, que abrangem treinamento, experiência, inteligência, discernimento, relacionamentos e conhecimentos tácitos dos trabalhadores e gerentes;

- iii. Recursos de capital organizacional, que incluem a estrutura organizacional, o planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, bem como a relação informal entre grupos da firmas e da firma com o ambiente externo.

Utilizando a classificação de Barney (1991), argumenta-se que a combinação desses três diferentes grupos de recursos detidos pela empresa irá definir suas competências. Estas competências são a habilidade de combinar diferentes recursos para proporcionar um valor superior aos clientes.

O valor estratégico dos recursos dependerá da combinação que a firma fará dos mesmos e da trajetória que a organização seguirá (BLACK e BOAL, 1994). Contudo, a empresa obterá uma vantagem competitiva à medida que cria valor para o mercado com base nos seus recursos.

Desse modo, a firma possui uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por concorrentes atuais ou potenciais. Porém, a vantagem competitiva será sustentável quando outras firmas não forem capazes de replicar os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991).

Segundo Barney (1991), para que os recursos de uma empresa possam ser fontes de vantagem competitiva sustentável eles devem atender a quatro requisitos: serem valiosos, no sentido de explorar as oportunidades do ambiente em que a firma se insere; serem raros entre as empresas concorrentes; serem de imitação imperfeita; e não possuírem substitutos estrategicamente equivalentes. Nesse mesmo sentido, Peteraf (1993) apresenta quatro condições para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, que são: heterogeneidade de recursos, limites *ex-post* para competição, mobilidade imperfeita de recursos e limites *ex-ante* para competição. Ainda nessa mesma linha, Grant (1991) argumenta que os recursos devem ser: duráveis, ou seja, não se tornarem obsoletos rapidamente; não transparentes, que significa de difícil imitação; não transferíveis e; não replicáveis por meio do desenvolvimento interno. Já para Dierickx, Cool e Barney (1989), a vantagem competitiva sustentável decorre de recursos não disponíveis no mercado, não imitáveis e sem substitutos.

A heterogeneidade e a mobilidade imperfeita dos recursos constituem pontos convergentes entre esses autores para a obtenção de vantagem competitiva sustentável (DIERICKX, COOL e BARNEY, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). De acordo com Rumelt (1984), a resistência à imitação é gerada por “mecanismos de isolamento”, tais como especificidade de ativos, aprendizado, experiência acumulada, ambigüidade causal, entre outros. Desta forma, são os recursos da empresa, consubstanciados em competências e capacidades que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados (FLEURY e FLEURY, 2003).

Da mesma forma, no processo de internacionalização, a empresa desenvolve sua estratégia a partir da análise dos ambientes externo e interno. Além da avaliação dos recursos disponíveis, a empresa busca desenvolver novos recursos e competências para atuar no mercado internacional, com impacto também no mercado doméstico.

## 2.2 O processo de internacionalização

A internacionalização é um processo crescente de envolvimento de uma empresa no mercado de outros países fora de sua base de origem (PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2004). Este processo tem início a partir de diversas motivações da empresa para desenvolver atividades em mercados internacionais.

Czinkota, Ronkainen e Moffett (1996) argumentam que as motivações podem ser pró-ativas, decorrentes de mudanças estratégicas iniciadas na própria empresa, ou reativas, quando resultam na resposta e na adaptação da empresa a mudanças impostas pelo ambiente externo. Os fatores motivadores pró-ativos podem ser: obtenção de vantagens lucrativas,

oferta de produtos exclusivos, benefícios fiscais e economia de escala. Como fatores reativos apontam-se: as pressões competitivas, a ociosidade da capacidade produtiva, a queda nas vendas domésticas e a saturação do mercado doméstico.

Dessa forma, as empresas buscam recursos, mercados e tecnologia, motivadas normalmente por aspectos estratégicos, tais como a expansão dos negócios e a manutenção da competitividade no mercado de origem. Os estudos sobre internacionalização na perspectiva estratégica foram desenvolvidos principalmente a partir da década 70, dando origem a duas abordagens teóricas principais, apresentadas a seguir.

### 2.2.1 Principais Abordagens Teóricas

A literatura sobre internacionalização é muito ampla e apresenta diferentes perspectivas. Contudo, as teorias sobre este processo podem ser agrupadas em duas abordagens principais: a comportamental, representada pela Escola de Uppsala, e a econômica, representada pela Teoria Eclética.

Na abordagem da internacionalização com base na evolução comportamental o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir. Por outro lado, na abordagem com base em critérios econômicos prevaleceriam soluções racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, que seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos (DIB e CARNEIRO, 2007).

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

Segundo Johanson e Vahlne (1977), este processo é decorrente da distância psíquica entre o país de origem e o país destino. A distância psíquica pode ser definida como a soma dos fatores que afetam o fluxo de informação, tais como diferenças no idioma, nível educacional, práticas nos negócios, cultura e desenvolvimento industrial. Do mesmo modo, a seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psiquicamente distantes, à medida que a firma ganha experiência de operações estrangeiras. Para Johanson e Vahlne (1977), a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância. Supõe-se assim que as firmas têm melhor conhecimento de seus ambientes mais imediatos. Por este motivo, elas procuram alternativas em que possam se sentir o menos estrangeiras possível.

O pressuposto do modelo comportamental é que a aquisição, integração e uso gradual do conhecimento acerca das operações e dos mercados internacionais conduzem a um comprometimento crescente nas operações em mercados internacionais. Esse conhecimento acumulado direciona o processo de internacionalização. Quanto maior o tempo de atuação em mercados internacionais, teoricamente maior o conhecimento acumulado. Esse maior conhecimento acumulado implica em maior nível de competências em operações internacionais e, portanto na opção por formas de entrada em novos mercados que impliquem em maior comprometimento de recursos. Empresas que acumularam experiência em negócios

internacionais estão mais preparadas para adotar estratégias de internacionalização mais sofisticadas e intensivas em conhecimento do que firmas que não possuem essa experiência (GALLINA, BULBA e FLEURY, 2005).

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

Portanto, a exportação através de terceiros seria a forma menos comprometida, na medida em que a empresa não precisa sequer investir em área de exportação própria. O grau de comprometimento aumenta até a instalação de unidades de produção e de centros de pesquisa, que envolvem maiores investimentos em ativos tangíveis, no primeiro caso, e em ativos tangíveis e principalmente intangíveis no caso de centros de pesquisa.

A segunda abordagem tem origem na Teoria Eclética formulada principalmente por Dunning (1988). Essa abordagem busca explicar a habilidade e a propensão das empresas para entrar em novos mercados, bem como a razão pela qual elas escolhem explorar essas vantagens por meio da produção e estabelecimento no mercado externo. A internacionalização e a localização das atividades de produção ocorrerão mediante a satisfação de três categorias de vantagens: as vantagens proprietárias da empresa (*ownership advantages*); as vantagens de localização (*localization advantages*); e as vantagens de internalização (*internalization advantages*).

Com base na análise dessas vantagens, quanto maior a vantagem proprietária das empresas, maior o incentivo que elas têm para explorá-las elas mesmas. Dessa forma, quanto maior a vantagem de uma localização estrangeira, mais propensas as empresas estarão a se comprometerem com investimentos diretos no exterior, internalizando as operações (DUNNING, 1988).

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

Em suma, o processo de internacionalização na Teoria Eclética é tido como uma decisão racional de maximização dos resultados, que parte do dilema da firma de internalizar as atividades, ou seja, realizar um investimento direto no estrangeiro, ou externalizá-las, por meio de modos de entrada como a exportação e o licenciamento.

### 2.2.2 Modos de entrada no mercado internacional

A partir da decisão de internacionalização por parte da empresa, surge a questão de como penetrar nos mercados externos. Assim, a internacionalização pode assumir diversas

formas diante do amplo conjunto de atividades que os negócios internacionais apresentam (BARBOSA, 2004).

De acordo com Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004), o processo de internacionalização é uma evolução de etapas, abrangendo um fluxo contínuo que vai desde as exportações ocasionais até o estabelecimento de subsidiárias de produção, ou mesmo de formas alternativas, como o licenciamento, as franquias e as *joint-ventures*.

Entre as possibilidades, a exportação é a forma que demanda o menor volume de investimentos. Ela pode ser realizada de maneira indireta, utilizando os serviços de uma *trading company* ou uma empresa de gerenciamento de exportação, ou de forma direta, quando a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação para venda de produtos no exterior. Embora a exportação seja uma forma de internacionalização relativamente simples, pode representar uma alternativa interessante para a empresa adquirir experiência e conhecimento no mercado internacional.

As empresas podem estabelecer acordos de licenciamento para fabricação de bens e produtos, para utilização da marca, para distribuição, para patentes e segredos comerciais, para tecnologia, para processos produtivos, etc. Assim, a empresa tem acesso a novos mercados com uma opção de baixo custo. A franquia é um empreendimento no qual o franqueador fornece a marca, o sistema de gestão, as competências e os serviços, enquanto o franqueado fornecer o capital e se compromete com a gestão do empreendimento (PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2004).

Já as alianças estratégicas se constituem uma parceria que permite a troca de tecnologias, capacitações ou produtos para benefícios mútuo dos participantes. De acordo com Lorange e Ross (1996), as alianças estratégicas podem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem de forma independente.

O investimento direto no exterior abrange *joint-ventures*, fusões e aquisições ou ainda a construção de uma fábrica em um país estrangeiro. A *joint-venture* tem um caráter mais formal, por trata-se de uma associação de capital de duas ou mais firmas para a criação de uma ou mais filiais comuns. Já a fusão ocorre quando um conjunto de empresas decide pela organização de uma nova entidade, muitas vezes sob uma nova administração e denominação, constituída de acordo com a proporção dos bens patrimoniais fundidos. A fusão tem como benefício o compartilhamento dos elevados investimentos em tecnologia, a redução de pessoal administrativo e a habilitação para ingresso em novos mercados.

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

Segundo Guarrido (2007), os modos de entrada podem ser agrupados em duas categorias, em função da quantidade de recursos comprometida, do grau de controle sobre as atividades de marketing internacional, da propriedade e dos riscos sobre o empreendimento. Estas categorias foram denominadas: “modos de baixa complexidade” e “modos de alta complexidade”. Os modos de baixa complexidade comprometem um volume menor de recursos, expondo a organização a menores riscos. Nesta categoria se enquadram as exportações diretas e indiretas. Já nos modos de alta complexidade ocorre um maior envolvimento da organização e apresenta um maior nível de comprometimento de recursos,

de riscos e de controle. Nesta última categoria estão os acordos contratuais e o investimento direto no exterior (GUARRIDO, 2007).

Gallina, Bulba e Fleury (2005) apresentam o modelo de comprometimento das empresas em relação ao novo país. Este modelo foi desenvolvido na perspectiva comportamental e considerando as formas de entrada no mercado internacional. Desse modo, apresentam uma escala de comprometimento da menos comprometida (1) para a mais comprometida (8): 1 – Exportação através de terceiros; 2 – Exportação direta; 3 – Licenciamento; 4 – Associação/Aliações estratégicas com empresas estrangeiras; 5 – *Franchising*; 6 – Instalação de subsidiária/escritórios próprios voltados à comercialização; 7 – Instalação de subsidiária/Unidade de produção; e 8 – Centro de Pesquisas.

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

### 2.3 Estratégia de internacionalização e os recursos da firma: uma síntese

Com base na abordagem comportamental de internacionalização, argumenta-se que o processo de internacionalização ocorre de maneira gradual (JOHANSON e VAHLNE, 1977; HILAL e HEMAIS, 2003), podendo iniciar com modos de entrada menos complexos, e de menor comprometimento, como as exportações, até modos de entrada mais complexos e de maior comprometimento, como o investimento direto no exterior (GALLINA, BULBA e FLEURY, 2005).

Nessa abordagem, a escolha do mercado hospedeiro tem como elemento importante a distância psíquica entre os países (JOHANSON e VAHLNE, 1977). A empresa inicia atuando em países mais próximos, mas considera a entrada sucessiva em mercados psiquicamente cada vez mais distantes, à medida que a firma ganha experiência em operações estrangeiras.

A estratégia de internacionalização pode ser planejada intencionalmente pela empresa, uma estratégia pretendida. Por outro lado, ela pode ser emergente, ou seja, não ser pretendida mas configurar-se em um padrão realizado pela empresa (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Ademais, a estratégia de internacionalização tem como base a avaliação dos recursos disponíveis e dos recursos que a empresa deverá desenvolver considerando a percepção do ambiente externo por parte dos gestores (BARNEY, 1991). Desse modo, argumenta-se que, no processo de internacionalização, a estratégia realizada influenciará positivamente no desenvolvimento de novos recursos estratégicos, classificados neste trabalho segundo Barney (1991).

O processo de internacionalização proporciona às empresas oportunidades de desenvolvimento além daquelas relacionadas aos ganhos de competitividade nos mercados nacionais. A aprendizagem iniciada com as atividades internacionais é intensificada com nítidos reflexos no desenvolvimento da organização e na capacidade de enfrentamento da concorrência do mercado doméstico (CRETOIU, 2007). Portanto, o desenvolvimento de novos recursos no processo de internacionalização também influenciará na estratégia realizada pela empresa no mercado local e no seu desempenho.

## 3 MÉTODO

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho é o estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas de fenômenos sociais complexos.

Quanto aos seus objetivos, essa pesquisa pode ser classificada como exploratória, que, segundo Hair *et al.* (2005) é utilizada quando se busca uma maior compreensão do fenômeno em análise. Os estudos exploratórios buscam a familiaridade com o fenômeno ou a obtenção nova compreensão deste (SELLTIZ, 1975). A principal característica desse tipo de pesquisa refere-se à descoberta de idéias e intuições.

Para o desenvolvimento do trabalho, optou-se pela seleção de um caso único, considerado representativo. Para Yin (2005), o caso representativo tem como objetivo capturar as circunstâncias ou condições do cotidiano. A empresa selecionada atua no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul e desenvolve ações no mercado internacional desde 2002.

Os dados foram coletados em janeiro de 2008 por meio de entrevistas em profundidade, com base em roteiro estruturado com questões abertas. O protocolo de pesquisa, desenvolvido com base na revisão da literatura, abrangeu questões referentes ao histórico e à atuação da empresa no mercado doméstico, ao processo de internacionalização e aos impactos nos recursos estratégicos da empresa. Foram entrevistadas a diretora comercial e a analista de comércio exterior, que atuam diretamente no processo de internacionalização da empresa.

Além disso, realizou-se observação direta e análise de dados secundários, tais como artigos publicados sobre a empresa e documentos sobre o histórico da vinícola e as premiações obtidas no exterior.

#### 4 CASA VALDUGA: ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Casa Valduga é uma vinícola familiar fundada em 1975 por descendentes de italianos. A família mantém a responsabilidade da gestão da empresa. Cada um dos três irmãos envolvidos no negócio gerencia uma determinada área: administrativa, elaboração do produto e manutenção e produção em geral. A empresa está situada no *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha, localizado na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, cerca de 120 km da cidade de Porto Alegre, capital do Estado.

No período de 1975 e 1982, a empresa dedicava-se principalmente à produção de uvas e elaborava vinho para consumo próprio e venda a granel. Uma drástica redução nas vendas para o principal cliente da empresa levou a uma importante mudança estratégica. Desse modo, a partir de 1982, a Casa Valduga passou a atuar no mercado de vinhos. Segundo a diretora comercial, nesse momento se “começa a desenhar a história de uma vinícola propriamente dita”. Em 2007, a produção anual da empresa foi de um milhão de garafas, sendo que 7% desta foi destinada ao mercado internacional.

O desenvolvimento da vinícola é também marcado pelo crescimento do enoturismo na região do Vale dos Vinhedos, onde está localizada a vinícola. A visita dos turistas para aquisição do produto na vinícola estimulou o criação de um restaurante e de pousadas. Atualmente, a Casa Valduga compreende um complexo turístico que conta com um restaurante, quatro pousadas, visitas guiadas por enólogos e varejo dos produtos, além da área de administrativa, produtiva e de armazenamento.

O enoturismo na vinícola é também uma ferramenta de marketing para a empresa, pois os consumidores têm a oportunidade de conhecer a história e processo produtivo da Casa Valduga e, assim, criarem uma ligação com o consumo do vinho e com a vinícola.

Em relação à distribuição no mercado doméstico, a Casa Valduga comercializa o produto principalmente em restaurantes e lojas especializadas. De acordo com a diretora comercial, essa estratégia visa manter o produto mais exclusivo, mas também é decorrente da capacidade produtiva da vinícola, que não atenderia a demanda de grandes redes de supermercados.

*Nós não vendemos no supermercado. É uma estratégia sim, de deixar o produto mais exclusivo, mas também tem muito a ver com a nossa produção. Não somos uma empresa de grande porte. Dentro dessa nossa produção, nós escolhemos os pontos de venda aonde queremos estar. O normal de qualquer empresa é quando aumenta a demanda, aumenta a produção. Mas nós temos uma linha de condução da nossa empresa, uma linha qualitativa, a ponto de não permitir que esse volume aumente muito mais (Diretora Comercial).*

A capacidade produtiva e a preocupação com a manutenção da qualidade do produto também influenciaram na motivação para a internacionalização da vinícola. Segundo as entrevistadas, os projetos de exportação não são uma necessidade para redução de estoque, uma vez que o mercado doméstico já demandava toda a produção anual da empresa. O início do processo de internacionalização ocorreu em 2002 pela demanda de importadores de países da Europa, que se interessaram pelo produto quando a Casa Valduga começou a ganhar diversas premiações internacionais.

Nesse período, a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), com o apoio da Agência de Promoção de Exportações (APEX), buscou vinícolas da Serra Gaúcha para montar um consórcio de exportação do setor vitivinícola. Inicialmente, foram seis vinícolas que aderiram ao projeto, entre elas a Casa Valduga. As vinícolas passaram por diversas reuniões, cursos de formação de preço e treinamentos para acessar o mercado internacional. Este consórcio viabilizou o desenvolvimento dos conhecimentos, a articulação política e a participação em feiras e eventos internacionais necessários para o processo de internacionalização das vinícolas participantes.

Os primeiros mercados que a Casa Valduga exportou foram Suíça, República Tcheca e Estados Unidos. Posteriormente, ingressou na Alemanha e em Luxemburgo, e em 2007, entrou na Austrália. Atualmente, a empresa também possui uma parceira com uma vinícola da Argentina, localizada na região de Mendoza, para aquisição de matéria-prima e produção do vinho Mundvs Malbec.

Na prospecção e desenvolvimento de um novo mercado apresentam-se como fator crítico as características pessoais dos importadores, que normalmente possuem algum vínculo afetivo com o Brasil. De acordo com a diretora comercial, esse vínculo é fundamental, pois o importador precisa acreditar no produto para enfrentar os diversos obstáculos da comercialização do vinho brasileiro no mercado internacional.

*[o importador] sempre tinha alguma ligação, porque trabalhar com um produto novo, desenvolver o vinho do Brasil no mercado externo é um desafio. Não é business, um negócio pra ganhar dinheiro. O exportador que quiser trabalhar com vinho brasileiro, primeiro, tem que desenvolver a marca, quebrar muito paradigma. Por que Brasil? Vinho?! As pessoas não conhecem (Diretora Comercial).*

No setor vitivinícola, as premiações internacionais são importantes no ingresso no mercado externo, contudo, não são suficientes, pois o consumidor final normalmente não reconhece o Brasil como um país produtor de vinho. O importador é o principal responsável pela promoção no mercado externo e pelo “convencimento” do consumidor final.

Outro fator crítico para o sucesso do processo de internacionalização da vinícola é a cooperação entre as empresas do setor para a formação da imagem do vinho do país no exterior. O *Wines from Brazil* é um avanço nesse sentido, trata-se de um projeto setorial que busca desenvolver o vinho brasileiro no exterior, apoiado pela APEX e pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN).

As vinícolas brasileiras necessitam cooperar para vencer o obstáculo do desconhecimento do produto no exterior e para definir o posicionamento do vinho brasileiro no mercado internacional.

*A primeira bandeira é a bandeira do Brasil e depois de cada vinícola. E eu sempre digo, aí vem a nossa responsabilidade, porque nós estamos fazendo a*

*história de certa forma [...] é a história do vinho do Brasil, oferecer um produto bom a um preço justo no mercado. [...] O preço do nosso produto não é barato, mas eu acho importante nós fazermos a história do vinho brasileiro não como um produto barato, mas como um vinho de qualidade. E qualidade tem preço! (Diretora Comercial).*

Os investimentos necessários para desenvolver o mercado internacional é outro fator crítico. Trata-se de um elevado volume de recursos, mas a velocidade de penetração no mercado internacional é muito menor do que o mercado doméstico. No caso da Casa Valduga, as entrevistadas concordam que ainda não existe uma cultura exportadora da empresa, o que dificulta a obtenção de orçamento para promoção do produto no exterior.

As barreiras tarifárias também são consideradas um fator crítico no processo de internacionalização, principalmente no caso de países produtores de vinho, nos quais as barreiras tarifárias são mais elevadas. Por fim, como último fator crítico, aponta-se a necessidade de adaptação à legislação dos países para comercialização do produto, tais como embalagem, rotulagem, informações técnicas, etc.

Segundo a diretora comercial, um aspecto positivo nesse processo é a disposição do público interno em contribuir para o sucesso da internacionalização da vinícola. A motivação dos funcionários facilita o processo e estimula o desenvolvimento de uma nova cultura na empresa.

*Com certeza teve toda uma estruturação da vinícola para a exportação, claro que isso ainda representa muito pouco, nós temos cerca de 7% da produção da vinícola para exportação, é pequeno ainda, nada tão expressivo. Mas tem uma vontade, principalmente do público interno, ah! Quando é exportação é importante, isso é legal, porque se fosse o contrário teríamos que trabalhar mais para exportação, mas eles têm uma vontade a mais (Diretora Comercial).*

Na seleção de mercado-alvo, os principais critérios são a identificação de um importador interessado no produto e o tamanho do mercado. Os principais mercados-alvo da vinícola por volume de importações seriam Alemanha, Inglaterra e Estados Unidos. Dentre estes, a Casa Valduga já atua na Alemanha e nos Estados Unidos. Além desses, a empresa também tem prospectado outros mercados, como a China, a Suécia e o Canadá, mas as entrevistadas ressaltam como dificuldades para a expansão da internacionalização a necessidade de elevados investimentos para o desenvolvimento desses mercados e de uma ampliação da capacidade produtiva. Nas palavras da diretora comercial: “precisamos crescer muito mais [no mercado externo], mas esse crescimento tem que ocorrer em paralelo ao crescimento da vinícola”.

A estratégia de internacionalização da empresa utiliza como modo de entrada a exportação indireta, na qual um importador se responsabiliza pela promoção e distribuição do produto no mercado hospedeiro. Dessa forma, a Casa Valduga, por tratar-se de uma pequena empresa, não compromete um volume elevado de recursos financeiros no processo.

O produto comercializado no mercado doméstico é o mesmo para o mercado internacional. A empresa realiza apenas adaptações no rótulo e na embalagem. Além destas, são elaborados materiais promocionais no idioma do país e o site está em reformulação para disponibilizar versões em outros idiomas. Contudo, cada importador é responsável pelas ações promocionais no país e a empresa apóia dentro do orçamento anual para promoções no mercado internacional. Em relação ao preço e à segmentação de mercado, a vinícola também mantém a mesma estratégia do mercado doméstico, buscando o mesmo nível de lucratividade no mercado externo.

#### **4.1 Recursos e competências no processo de internacionalização**

A qualidade do vinho da Casa Valduga foi apontada pela diretora comercial como o principal diferencial da empresa no processo e internacionalização - “a principal competência

é o padrão de qualidade. O vinho de US\$ 2 e de US\$ 10 são diferentes, mas o padrão qualitativo é o mesmo. Um vinho honesto, correto, dentro de cada perfil.” Quando os importadores têm a oportunidade de visitar a Casa Valduga, a reputação da empresa, como uma vinícola sólida e bem estruturada, também pode ser um diferencial na escolha por trazer segurança para o importador.

Em relação ao impacto da internacionalização nos recursos da firma, as entrevistadas acreditam que a internacionalização impactou principalmente no desenvolvimento de recursos de capital humano e de capital organizacional. Contudo, os recursos de capital físico também passaram por significativas transformações, a partir da internacionalização da empresa.

Nos recursos de capital físico, que abrangem a tecnologia utilizada, planta e equipamentos, localização geográfica e acesso a matéria-prima, ocorreram modificações na tecnologia utilizada e nos equipamentos. A empresa também desenvolveu uma parceria internacional para aquisição de matéria-prima. Porém, a inserção no mercado internacional não indicou uma necessidade de ampliação da capacidade produtiva. Uma das justificativas é o baixo percentual das vendas no mercado externo; não teria sido necessária, portanto, nenhuma adaptação na capacidade produtiva para atender a demanda internacional.

Nos recursos de capital humano ocorreram diversas modificações, principalmente em relação ao treinamento, à capacitação e à contratação de novos profissionais para atuar na área de comércio internacional. Esse processo de capacitação ocorreu em todos os diversos níveis hierárquicos da organização.

No que diz respeito aos recursos de capital organizacional, a empresa alterou a estrutura formal, o planejamento e controle da produção, considerando a relação com o mercado internacional. O processo de internacionalização também estimulou a relação com entidades públicas e privadas, como a FIERGS, a APEX e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Segundo a diretora comercial, uma mudança significativa ocorreu na visão estratégica da empresa, que se tornou mais globalizada, trazendo uma melhoria em diversos aspectos da empresa. A atuação da empresa no mercado mundial pode estimular o crescimento da empresa e uma melhoria no seu padrão competitivo no mercado doméstico.

*Nós viajamos, os proprietários também acabaram saindo, conhecendo outros mercados, abriram mais a visão [...] a visão globalizada faz com que você abra um pouco mais a cabeça, pense diferente, que seja mais agressivo, mais comercial, visualize outro mundo (diretora comercial).*

Na visão das entrevistadas, a internacionalização da Casa Valduga trouxe três benefícios principais para a empresa. O primeiro foi a redução da dependência do mercado brasileiro, que passa por um período de acirrada competição com os vinhos chilenos e argentinos.

O segundo benefício foi o conhecimento obtido no processo de internacionalização, tais como as tendências de mercado, as preferências e os estilos mais consumidos no mercado mundial. O terceiro benefício foi a valorização do produto pelo consumidor brasileiro, que tem a visão de que o vinho para exportação é melhor que o comercializado no mercado interno. No caso da Casa Valduga, o produto é o mesmo, porém, as entrevistas ressaltaram que a percepção dos clientes é de que se trata de um produto de maior qualidade.

O Quadro 1 sintetiza os resultados de análise. A internacionalização da empresa impactou principalmente no desenvolvimento de recursos intangíveis – o conhecimento e a reputação no mercado nacional. Considerando a heterogeneidade e a mobilidade imperfeita dos recursos (DIERICKX, COOL e BARNEY, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993), a aquisição de conhecimentos na experiência internacional e a reputação da empresa são recursos estratégicos para a Casa Valduga no mercado doméstico.

**Quadro 1 – Processo de internacionalização da Casa Valduga**

<p>CONTEXTO INSTITUCIONAL: O apoio da FIERGS e APEX na formação do consórcio de exportação de vinhos e na estruturação do <i>Wines from Brazil</i>.</p>
<p>CONTEXTO COMPETITIVO: Acirramento da competição, principalmente de vinhos argentinos e chilenos com estratégia de preço baixo.</p>
<p>ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia emergente;</li> <li>• Países com importador com vínculo afetivo com o país e com o vinho brasileiro;</li> <li>• Motivação: demanda de importadores;</li> <li>• Modo de entrada: exportação indireta e acordo cooperativo com vinícola em Mendoza, na Argentina, para a aquisição de matéria-prima e produção de vinhos.</li> </ul>
<p>FATORES CRÍTICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características do importador: normalmente os importadores têm um vínculo com o Brasil e que acreditam no vinho brasileiro;</li> <li>• Cooperação do setor para formação da imagem do vinho brasileiro no mercado internacional: formação do <i>Wines from Brazil</i>;</li> <li>• Investimentos na estratégia de marketing internacional: falta uma cultura exportadora na empresa, o que dificulta a obtenção de orçamento;</li> <li>• Barreiras tarifárias: elevadas tarifas em alguns países e a necessidade de articulação política internacional;</li> <li>• Adaptação à legislação do país hospedeiro.</li> </ul>
<p>IMPACTO NOS RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capital Físico:</b> modificações na tecnologia utilizada e nos equipamentos e desenvolvimento de uma parceria internacional para aquisição de uva Malbec, produzida na Argentina, contudo nenhum impacto na capacidade produtiva, pois o volume de vendas para o mercado externo não demandou ampliação desta capacidade;</li> <li>• <b>Capital Humano:</b> impacto elevado na contratação, treinamento e capacitação de pessoal;</li> <li>• <b>Capital Organizacional:</b> impacto elevado com alterações na estrutura, no planejamento e controle da produção e nas relações com grupos externos à empresa, como entidades públicas e privadas.</li> </ul>
<p>PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução da dependência do mercado doméstico;</li> <li>• Conhecimento das tendências do mercado internacional;</li> <li>• Valorização do produto pelo consumidor brasileiro.</li> </ul>

Seguindo a classificação de Barney (1991), a internacionalização influenciou o desenvolvimento de recursos de capital físico, de capital humano e de capital organizacional. Nos recursos de capital físico, as modificações ocorreram na tecnologia utilizada, nos equipamentos e na aquisição de matéria-prima, por meio de uma parceria internacional. Contudo, as entrevistadas não apontaram nenhum impacto na capacidade produtiva decorrente da internacionalização, pois o volume de vendas para o mercado externo não demandou ampliação desta capacidade. Nos recursos de capital humano ocorreu um impacto elevado na contratação, treinamento e capacitação de pessoal, gerando novos conhecimentos tácitos e explícitos que se disseminam na organização. Por fim, nos recursos de capital organizacional verificou-se mudanças na estrutura da organização, no planejamento e controle da produção e nas relações com grupos externos à empresa, como entidades públicas e privadas.

Conforme Black e Boal (1994), o valor estratégico desses recursos dependerá da combinação que a firma fará dos mesmos e da trajetória que a organização seguirá. Nesse sentido, considerando a trajetória da Casa Valduga, os recursos estratégicos decorrentes da internacionalização influenciaram no aprimoramento da competência da empresa no desenvolvimento de produto. Além disso, verificou-se também uma ampliação da capacidade

de inovação, reforçada pelo acompanhamento das tendências do mercado internacional e pelo acesso a novas tecnologias no processo produtivo. Desse modo, a internacionalização impactou no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa no mercado nacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar do processo de internacionalização e o impacto nos recursos estratégicos da Casa Valduga, uma vinícola da serra gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul.

Os argumentos teóricos desenvolvidos ao longo do trabalho sustentam que o processo de internacionalização influencia no desenvolvimento de novos recursos estratégicos da firma e também influenciará na estratégia realizada pela empresa no mercado local. Argumentou-se também que o processo de internacionalização ocorre de maneira gradual, iniciando com países menor distância psíquica (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

As evidências empíricas indicam que a estratégia de internacionalização da empresa pode ser definida como emergente, pois não foi intencionalmente definida. A empresa tem gradativamente ampliado os mercados de atuação internacional, ressaltando a importância das características pessoais do importador. Assim, no modo de ingresso de exportação via agente no país hospedeiro, o vínculo afetivo do importador com o Brasil revelou-se um importante elemento na redução da incerteza no processo de internacionalização da vinícola.

O apoio da FIERGS e da APEX na fase de avaliação das possibilidades de exportação viabilizou o desenvolvimento de mercados internacionais. A formação de um consórcio para exportação, que posteriormente tornou-se o programa *Wines from Brazil*, permitiu uma redução nos custos de acesso ao mercado externo e a aquisição de novos conhecimentos para atuação internacional.

Os resultados também apontam a importância da cooperação na internacionalização no setor vitivinícola brasileiro, pois o país não é reconhecido mundialmente como um produtor de vinhos. Dessa forma, a cooperação é o primeiro passo para as vinícolas brasileiras vencerem a barreira da falta de conhecimento do produto pelo consumidor final.

Entre os desafios desse setor está a necessidade de uma referência no posicionamento do vinho brasileiro, ou seja, uma característica ou uma variedade que deve se desenvolvida de maneira cooperativa pelas vinícolas brasileira que atuam no mercado externo.

A internacionalização impactou principalmente nos recursos de capital humano, com a contratação, capacitação e treinamento de pessoal, e de capital organizacional, na reestruturação da empresa e na sua relação com outras entidades. Nos recursos de capital físico também foram identificadas mudanças na tecnologia usada no processo produtivo e no acesso à matéria-prima, porém não ocorreu nenhuma modificação significativa na capacidade produtiva da vinícola em função do ingresso no mercado internacional. Cabe ressaltar que a Casa Valduga encontra-se em um estágio inicial do processo de internacionalização, desenvolvendo uma estratégia de baixo comprometimento com os países hospedeiros. Pesquisas futuras poderiam indicar de que forma a internacionalização impacta nos recursos de firmas em diferentes estágios deste processo.

Por fim, em relação aos três benefícios da internacionalização para a empresa, verificou-se que o conhecimento das tendências do mercado internacional e a valorização do produto pelo consumidor brasileiro podem influenciar positivamente o desempenho da empresa no mercado doméstico. Assim, o conhecimento e a reputação podem ser definidos como recursos estratégicos desenvolvidos a partir da internacionalização, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável no mercado nacional.

Esse estudo apresenta limitações para generalizações empíricas, pois se trata de um estudo de caso único, de caráter exploratório. Novas pesquisas, de natureza confirmatória, poderão validar e ampliar os resultados obtidos. Além disso, sugere-se o desenvolvimento de novos trabalhos para avaliar de que maneira a internacionalização do produto afeta o comportamento do consumidor de vinhos no Brasil e identificar as similaridades e divergências dos consumidores no mercado mundial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. *Administração estratégica de mercado*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARBOSA, F.J. *A internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso*. 2004. 121 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p.1231-1241, 1986.
- BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17, p.99-120, 1991.
- BLACK, J.A.; BOAL, K.B. Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, 1994.
- BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, Recursos e Comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, v.2, n.1, p.79-110, 2003.
- BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, Recursos e Comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, v.2, n.1, p.79-110, 2003.
- COATES, T. T.; MCDERMOTT, C.M. An exploratory analysis of new competencies: a resource-based view perspective. *Journal of Operations Management*, v. 20, p. 435-450, 2002.
- COLLIS, D.E.; MONTGOMERY, C. *Corporate Strategy: resources and the scope of the firm*. Chicago: Irwin,1997.
- CRETOIU, S.L. Internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ALMEIDA, A. (org.) *Internacionalização de empresas brasileiras – perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CZINKOTA, M.R.; RONKAINEN, I.A.; MOFFETT, M.H. *International Business*. Orlando: The Dryden Press, 1996.
- DIB, L.A; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: *30º Encontro do ANPAD*. CD-ROM. Salvador, 2007
- DIERICKX, I.; COOL, K.; BARNEY, J.B. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p.1504-1511, 1989.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.
- FENSTERSEIFER, J.E. The emerging Brazilian wine industry: challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. *International Journal of Wine Business Research*, v. 19, n.3, 2007.
- FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*. V.10, n.2, p. 129-144, ago. 2003.

- GALLINA, R.; BULBA, E.A.; FLEURY, A. O Processo de Internacionalização de Uma Empresa Brasileira do Setor de Autopeças: O Caso Sabó. In: *XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica*. CD-ROM. Salvador, 2005.
- GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, v.33, n.3, p. 114-135, 1991
- GARRIDO, I. L. *A Relação Entre Orientação para Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora*. 183 p. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- HAIR, J. F., Jr. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 7, n.1, Jan.Mar. 2003.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 1977, v. 8, n. 1.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7, no 4, 1990, pp. 11-24.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- LORANGE, P.; ROSS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- PAIVA, E.L.; CARVALHO J.R.; FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de produção e de operações*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based-view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Nov. Dec., 137-145, 1979.
- \_\_\_\_\_. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- \_\_\_\_\_. What is Strategy? *Harvard Business Review*, November/December, 61-78, 1996.
- RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. J. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press, 1984.
- SAMPIERI, R., COLLADO, C., LUCIO, P. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 1991.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. *Métodos de Pesquisa das Relações Sociais*. São Paulo: Herder, 1965.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p.171-180, 1984.
- WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- YIN, R. *Estudo de Caso*. Porto Alegre: Bookman, 2006.