

Área Temática: Globalização e Internacionalização de Empresas.

MIOLO: a Internacionalização de uma Marca

AUTORES

EDNALDO SOARES

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

ednaldosoares@terra.com.br

LUÍS PAULO BRESCIANI

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

lpb3@ig.com.br

FÁBIO LOTTI OLIVA

Universidade de São Paulo

fabiousp@usp.br

Resumo

Este artigo tem como foco o processo de internacionalização da marca **Miolo**, utilizada nos vinhos produzidos pela empresa vinícola do mesmo nome, localizada no estado do Rio Grande do Sul.

A coleta dos dados relativos a esse processo foi efetuada junto à própria organização através de entrevista com um de seus principais diretores, a partir de informações documentais, além de informações extraídas do *website* corporativo da empresa, bem como no Anuário Análise de Comércio Exterior, revista especializada em negócios internacionais. O processo foi analisado à luz de referências teóricas sobre a temática internacionalização de empresas, mencionando aquelas que foram mais aplicáveis ao presente caso.

A partir da análise desses dados, chegou-se ao entendimento que o sucesso da internacionalização da marca Miolo deveu-se primeiramente à demanda externa, e atualmente tem sido fruto do planejamento estratégico da empresa. Nele, são previstos incrementos graduais, o aproveitamento de vantagens competitivas naturais e adquiridas mediante alianças com outras empresas, bem como a implementação da estratégia internacional visando expandir-se para além das fronteiras nacionais.

Abstract

This article focuses on the process of internationalization of Miolo - the wine's trademark adopted by the company which bears the same name.

The information related to that process was obtained directly from the firm by means of an interview with a member of the company's board of directors, from documental information, including data both from the company's website, and from the annual report "Análise de Comércio Exterior" – a magazine specialized in international business. The whole process was discussed towards the main firm's internationalization theories.

From the analysis of these data, it has been assumed that Miolo's internationalization success as a trademark was originally due to foreign demand and nowadays is an outcome from the company's planning. It foresees gradual increments, good use of both natural and acquired competitive advantages through alliances with other firms, and implementation of the international strategy, as the way to expand itself beyond the national boundaries.

Palavras-chave: Marca, Inovação, Internacionalização.

1. Introdução

A internacionalização da empresa como meio de ampliação de mercado ou por quaisquer outras razões não está restrita às grandes corporações, mas também pode ser perseguida por empresas de portes menores. Assim sendo, dada a fundamental importância dessas empresas para a economia de um país ou de uma região, assumindo em conjunto ou isoladamente o papel de mola propulsora de desenvolvimento, de elevação do nível de empregabilidade e de renda, assim como de inclusão social, tem havido movimentos de incentivo a esse processo, partindo de diversos atores – públicos e privados, para que empresas de pequeno e médio porte procurem se internacionalizar.

O Brasil é um desses países promotores de incentivo à internacionalização das empresas e, visto que vem experimentando um modelo de desenvolvimento econômico voltado à exportação, vê com bons olhos a movimentação de organizações brasileiras (de grande ou de pequeno porte) voltada para a própria inserção no mercado global. Principalmente porque a maioria das empresas brasileiras se enquadra na categoria de pequeno porte (incluindo-se as médias). Todavia, mesmo com a participação das pequenas e médias empresas no volume das exportações brasileiras situando-se quantitativamente acima de 70%, em termos de valor, essa participação é ainda bastante reduzida, ficando abaixo de 10% do total exportado anualmente pelo país, segundo dados do DEPLA - Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior, da SECEX - Secretaria de Comércio Exterior, órgão do MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2005).

A internacionalização da empresa é entendida como um fator que contribui para: melhoria da qualidade do produto; busca por inovações que agregam valor e proporcionem aumento de ganhos; eliminação da dependência exclusivamente do mercado doméstico para sua sobrevivência. Seguramente, na maioria das vezes, a decisão por esse caminho implica em mudança de tecnologia, ou seja, de “aprendizado da utilização e do aperfeiçoamento de tecnologias já existentes em economias industriais avançadas” (LALL, 2005, p.25).

Um bom exemplo de internacionalização de empresa brasileira de porte médio é o caso da Vinícola Miolo, cujo programa de exportação não se restringe apenas ao produto vinho, mas inclui também a exportação da marca Miolo, como símbolo do vinho fino “*terroir*”¹ brasileiro. Resta, porém, saber: como esse processo aconteceu? Quais circunstâncias levaram a empresa a buscar a internacionalização? Respostas a estas e outras questões a elas relacionadas, bem como a análise dos fatos à luz de teorias sobre a internacionalização de empresas são os objetivos do presente artigo.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa exploratória envolvendo um estudo de caso que diz respeito à internacionalização da empresa Miolo, estabelecendo correlações com algumas das principais referências teóricas sobre este assunto. Os dados históricos relativos à Vinícola Miolo e ao contemporâneo processo de internacionalização de sua marca foram obtidos diretamente da própria empresa, mediante entrevista com um de seus diretores, bem como a partir de informações documentais, incluindo-se também os dados constantes em seu *website* e informações extraídas do Anuário Análise de Comércio Exterior/2006 – revista especializada em negócios internacionais.

As questões que serviram de base para a entrevista foram previamente submetidas à apreciação de especialistas no assunto e testadas, isoladamente, junto a um grupo de pessoas escolhidas, para fins de verificação do seu grau de compreensão, com vistas à obtenção das informações desejáveis, afins ao intento da pesquisa.

¹ “*Terroir* – expressão francesa que identifica os quatro elementos fundamentais de um vinho: o solo, o clima, a casta e a interferência do homem” (www.miolo.com.br).

Visando melhor compreensão do fenômeno, foi inicialmente feito um levantamento de referencial teórico acerca das principais idéias e teorias sobre a internacionalização de empresas que mais se aplicariam ao caso. Esses subsídios teóricos, em conjunto com os dados obtidos conforme os meios acima referidos, serviram de base para a análise qualitativa dos dados oriundos da pesquisa. Não obstante, dados quantitativos foram utilizados abaixo, para mostrar os números crescentes que vêm sendo alcançados pela empresa, com a intenção de demonstrar o sucesso de sua internacionalização.

Além desta apresentação e do tópico das referências bibliográficas, outras três seções compõem este artigo. O segundo tópico trata do referencial teórico, entendido como suporte paradigmático a lastrear a decisão de internacionalização por parte da empresa. Já o terceiro tópico relata fatos **históricos** sobre a empresa e sua evolução de viticultora a fabricante de vinhos. No quarto tópico há o detalhamento das metas do planejamento estratégico para o período que vai de 2002 a 2012.

2. Referencial Teórico

Nesta seção são apresentadas, conforme referência acima, algumas das teorias da internacionalização da empresa, entendidas como alicerces para o caso aqui analisado.

2.1. Vantagens absolutas e comparativas

Na história do pensamento econômico, encontram-se relatos em que teóricos mercantilistas destacavam os esforços de um Estado para conseguir *superávits* comerciais (exportações superando importações) e que, segundo um dos mais notáveis de seus representantes – Thomas Mun em 1664, procurar obter *superávits* era a forma de aumentar a riqueza de um Estado. Atualmente, Samuelson e Nordhaus (1998, p. 675) afirmam que há três razões pelas quais as nações consideram um benefício ter participação efetiva no comércio internacional, que são: “diversidade de condições de produção, decréscimo dos custos de produção e diferenciações entre as nações”.

A motivação ou preocupação da empresa com a própria internacionalização encontra explicações em teorias e práticas econômicas e administrativas. Em primeiro lugar no pensamento do filósofo Adam Smith que, como crítica à visão mercantilista acerca do entesouramento como o meio de promoção da riqueza de um Estado, reuniu suas idéias no livro *A Riqueza das Nações*² (1776), ressaltando outro meio capaz de gerar riqueza: a vantagem da utilização de produtos e serviços disponíveis no país. Ou seja, a obtenção de vantagens mediante especialização na produção de bens a custos menores do que o dispêndio efetuado por outros Estados na produção dos mesmos bens. Redução esta que tributava as habilidades e vocações (naturais ou adquiridas) do país detentor das vantagens.

Para Adam Smith, não somente o Estado produtor tiraria proveito das vantagens, mas os demais países que, em vez de produzirem os referidos bens a custos mais elevados, passariam a importá-los do país que os produzisse a custos mais vantajosos. Esse paradigma tornou-se conhecido como **Teoria da Vantagem Absoluta** e, por meio dela, estabeleceram-se os princípios básicos da economia de mercado.

Partindo da concepção de Adam Smith, as idéias do pensamento clássico evoluíram, de modo complementar, com David Ricardo para a **Teoria da Vantagem Comparativa**, abordada em sua obra intitulada *Princípios de Política Econômica e Tributação* (1817).

² (N.A.) - O título completo da clássica publicação é “*Um questionamento sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*”.

A nova teoria explicava a produção de bens com relativa eficiência, assim como os ganhos oriundos do comércio internacional que foram alcançados através da especialização resultante do uso das vantagens existentes no país onde os bens fossem produzidos. Em termos extremos, a Teoria da Vantagem Comparativa leva à conclusão lógica, explicada gráfica e matematicamente, de que a especialização na produção de certos bens pode implicar a desistência da produção de outros, os quais podem ser adquiridos vantajosamente por meio de intercâmbio comercial com países produtores desses bens. Essa teoria também explica de modo racional os fluxos do comércio internacional e, ainda, conduz ao entendimento de que a pretendida internacionalização por parte da empresa deve-se às vantagens comparativas (competitivas). Na visão de Fatehi (1996, p. 11), esse entendimento pode ser resumido pelo seguinte pensamento: “as nações se beneficiam do comércio internacional quando exportam produtos nos quais são especializadas – porque têm maior vantagem comparativa, e importam aqueles produtos nos quais detêm maior desvantagem comparativa”.

A Teoria da Vantagem Comparativa lastreia princípios do comércio internacional, tais como: que a especialização propicie o aumento de produção e que em consequência desse aumento, a especialização traga mútuos benefícios.

2.2. Inovação: fator de competitividade

Com relação às vantagens competitivas, estudos mais recentes vinculam-nas à inovação, entendida como mudança³ promotora de alterações aceleradas do ponto de vista econômico e técnico, através das quais se estabelecem “as novas tecnologias, o crescimento do comércio internacional e as iniciativas políticas de desregulação” (LUNDVALL, 2003, p. 117).

Tidd *et al.* (1997, p. 39) consideram inovação, também, como “um processo, não um evento único, que necessita ser tratado como tal”. Entendem tratar-se de um processo de risco, cuja condução encontra dificuldades, mas sendo sobremaneira imperativo para a sobrevivência e crescimento do desempenho da empresa no mercado, visto que este parece estar relacionado com a oferta de novos produtos (SOUNDER e SHERMAN *apud* Tidd *et al.*, 1997).

No que diz respeito ao desempenho de empresas inovadoras de pequeno e médio porte, Tidd *et al.* (1997, p. 353) elencam uma série de características semelhantes, apresentadas por essas empresas, as quais têm sido detectadas através de pesquisas, nas últimas décadas, quais sejam: “as empresas são mais propensas a adotarem inovação de produto do que inovação de processo; são focadas em mercados de nichos de produtos do que mercados de massa; adotam freqüentemente alguma forma de relacionamento externo”.

Para De Negri *et al.* (2006, p. 31) a inovação de produto se constitui na “menor das inovações realizadas pelas empresas brasileiras” e quando elas realizam inovações de processo, isto “vai desde a compra de máquinas e equipamentos diferentes dos anteriormente utilizados, até mudanças no processo técnico de transformação do produto”. Todavia, há de se ter em mente a constatação apontada por Tidd *et al.* (1997, p. 10) ao discorrer que “embora, cada vez mais, a inovação seja vista como um poderoso modo de garantir vantagem competitiva e a tentativa mais segura de defender posições estratégicas, de modo algum o sucesso está garantido”.

2.3. Imperfeições dos mercados e o ciclo de vida do produto

³ “What do we mean by ‘innovation’? [...] Change [in] two forms – in the things (products/services) which an organization offers and change in the ways in which they are created and delivered”. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997, p. 6).

Outro embasamento teórico, de cunho econômico, a dar sustentação à motivação da empresa para a própria internacionalização é conhecido como **Teoria dos Mercados Imperfeitos**. Nela, fundamenta-se a existência da variedade de produção nos diversos países, calcada na disponibilidade vantajosa dos recursos de que eles dispõem, mas que não são facilmente transferíveis. Para Lall (2005, p. 27), “persistem diferenças nas bases nacionais de ativos (não-transferíveis), que determinam a competência de cada país em utilizar com eficácia as tecnologias disponíveis”.

O aproveitamento da disponibilidade desses recursos pode promover a expansão da produção e a redução dos custos para produzir. Isto propicia a exportação e a demanda externa da referida produção. Madura (1998, p. 9) assim resume a Teoria dos Mercados Imperfeitos:

Se os mercados fossem perfeitos, fatores de produção (exceto terra) seriam móveis e livremente transferíveis. A ilimitada mobilidade dos fatores cria igualdade nos custos e retornos, elimina a vantagem do custo comparativo e a razão do comércio e investimento internacional. [...] O mundo real se ressentiria das condições do mercado imperfeito, em que fatores de produção são até certo grau imóveis. [...] Porque os mercados para alguns recursos utilizados na produção são ‘imperfeitos’, as empresas freqüentemente se capitalizam com recursos de um outro país. Mercados imperfeitos promovem um incentivo para que as empresas busquem oportunidades externas (MADURA, 1998, p. 9).

O ciclo do produto, caracterizado por fases a partir do lançamento ou introdução de um bem ou serviço no mercado, passando pelo possível período de crescimento até chegar à maturação e ao declínio, serve de base para uma outra teoria desenvolvida por Raymond Vernon a partir de 1966 (1979) acerca da internacionalização da empresa, posteriormente expandida por Adler e Ghadar (1990), denominada **Teoria do Ciclo do Produto**. Para Hemais e Hilal (2004, p. 22), essa “teoria afirma que as inovações são estimuladas pela demanda no mercado doméstico”. Só que inovações se tornam estáveis quando o produto atinge a maturação.

Referindo-se ao *continuum* – introdução, crescimento, maturação e declínio – envolvendo a vida do produto, a Teoria do Ciclo do Produto evidencia a ocorrência da demanda externa do bem ou serviço, na segunda fase do ciclo. Por outro lado, a terceira fase se caracteriza como o momento no qual a transferência da produção poderá ocorrer, segundo Hemais e Hilal (2004, p. 23), “para países que tenham custos mais baixos, como países em desenvolvimento, onde há mão-de-obra barata”.

2.4. Diferenciação do produto e decisões incrementais no processo de internacionalização da empresa

Como forma de prolongar a permanência do produto no mercado, a produção externa procurará diferenciar-se de produtos concorrentes, similares. Até porque, segundo Fatehi (1996, p. 13), os “desenvolvimentos tecnológicos têm acelerado o ciclo de vida dos produtos, razão pela qual a maioria dos produtos se torna obsoleta pouco tempo após o lançamento”.

A diferenciação do produto como modo eficiente de competir é outro aspecto relevante também apontado por Tidd *et al.* (1997). Especialmente, quando a tecnologia empregada pelos competidores nos diversos mercados é similar, a diferenciação do produto passa a ser o meio de mensuração do grau de distinção entre os competidores dentro de um mercado específico.

De uma parte, ao se considerar as teorias da internacionalização da empresa, é importante levar em conta a concepção da Escola Nórdica, conhecida como **Modelo de**

Uppsala, quanto à influência do conjunto das decisões incrementais no processo de internacionalização da empresa. Segundo Johanson & Vahlne (*apud* Hemais e Hilal, 2004), essas decisões podem abranger tanto o começo da atividade exportadora, quanto o estabelecimento de canais para o mesmo fim. Mas, de outra parte, é também preciso considerar o pensamento de Blomstermo e Sharma (*apud* Rezende, 2003) acerca da ênfase dada pelo Modelo de Uppsala ao conhecimento experiencial, que é visto pelos autores como alicerce para a empresa decidir se internacionalizar.

O modelo de Uppsala ressalta a questão da distância psíquica envolvendo aspectos culturais, religiosos e lingüísticos (entre outros) quando da escolha dos países de destino das exportações, assim como para a efetivação da transferência da produção. Menores distâncias favorecem a decisão da escolha. Contudo, o desconhecimento de outros mercados, dificultado pela falta de informação sobre os mesmos pode ser um fator instaurador de um processo de internacionalização gradual da organização (HEMAIS e HILAL, 2004).

2.5. Empreendedorismo e Inovações

O processo de internacionalização, mesmo considerando a decisão da empresa de apenas exportar (e/ou importar), está atrelado ao seu potencial empreendedor, isto é, ao de querer voltar-se para realizações de combinações novas, ou seja, inovações.

Segundo Schumpeter (1982), o papel do empreendedor é de cabal importância para o desenvolvimento econômico e criação de riqueza. Identicamente, Vanderlei e Gil (2006, p. 22-23) chamam a atenção para o papel essencial desse elemento, ao definir empreendedorismo como sendo “um processo dinâmico de criação de riqueza incremental. Riqueza essa que é criada por indivíduos que assumem maiores riscos em termos de ativos, tempo e perspectiva de carreira, para produzirem bens e serviços através dos recursos que lhe são disponibilizados”.

O voltar-se para inovações pode implicar necessidade de tecnologias novas por parte da empresa; logo, segundo Tidd *et al.* (1997), a tendência à formação de alianças ou colaborações deve ser levada em conta quando se pretende desenvolver novas tecnologias, novos produtos e processos, e ainda, que as colaborações acontecem de várias maneiras: subcontratação, licenciamento de tecnologia, consórcio, alianças estratégicas, “*joint ventures*” etc. A opção pelo tipo de aliança é resultado do planejamento estratégico da empresa.

2.6. Pressões externas, estratégias de internacionalização e produtividade

As teorias aqui referidas apontam razões e modos possíveis de internacionalização da organização, porém, a decisão de como se internacionalizar é uma questão estratégica, exclusiva da empresa e depende de como esta reage a dois tipos de pressão impostos pelo mercado global (HILL, 2002), ou seja, pressões para reduzir custos e pressões para adequar o produto ao gosto local. Ainda segundo o autor:

Essas pressões competitivas colocam demandas contraditórias sobre a empresa. Responder às pressões para reduzir custos exige que a empresa procure minimizar seus custos unitários. [...] Contrariamente, responder às pressões para adequar o produto ao gosto local exige que a empresa diferencie a oferta de seus produtos e a estratégia de marketing, de país para país, numa tentativa de se adequar às diversas demandas oriundas das diferenças nacionais, nos gostos e preferências dos consumidores (HILL, 2002, p. 386).

Complementando esse argumento, Hill (2002) apresenta ainda quatro tipos de estratégias: internacional, multi-doméstica, global e transnacional. Através delas a empresa

poderá optar pela forma com a qual empreenderá sua atuação internacional e, em dependência do grau (alto ou baixo) exercido pelas pressões acima referidas sobre a empresa, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Estratégias Básicas para Internacionalização

Pressões para reduzir custos	Alta	ESTRATÉGIA GLOBAL	ESTRATÉGIA TRANSNACIONAL
	Baixa	ESTRATÉGIA INTERNACIONAL	ESTRATÉGIA MULTI-DOMÉSTICA
		Baixa	Alta
		Pressões para adequar o produto ao gosto local	

Fonte: adaptado de Hill (2002)

A estratégia internacional se caracteriza pelo baixo grau exercido por ambas as pressões e se configura, por exemplo, na exportação de bens e serviços. A estratégia multi-doméstica resulta de baixa pressão por redução de custos, contraposta por alta pressão para o produto atender ao gosto do mercado comprador. O inverso desta, isto é, quando a pressão alta é por redução de custos e baixa, por adequação ao gosto local, a estratégia é denominada global. Por seu turno, quando os dois tipos de pressão são exercidos em alto grau sobre a empresa, a estratégia diz-se transnacional (HILL, 2002).

Numa abordagem sobre negócios internacionais, Daniels e Radebaugh (1998, p. 9) apontam quatro principais objetivos que levam as empresas a buscar a inserção no comércio internacional: “expandir suas vendas, adquirir recursos, diversificar suas fontes de vendas e de suprimentos e minimizar risco competitivo”. Os autores concluem ainda que “uma empresa possa se engajar em negócios internacionais de várias maneiras, incluindo a exportação e/ou importação de mercadorias e serviços, investimentos diretos e de portfólio e alianças estratégicas com outras empresas” (DANIELS e RADEBAUGH, 1998, p.33). Todavia, com relação à estratégia a ser utilizada para tal fim, Dunning (apud Daniels e Radebaugh, 1998) aponta o fato de que diferentes fatores, considerados vantajosos como a propriedade da empresa, a localização do mercado etc., influenciam a escolha da empresa pelo modo de entrar no mercado global.

Na apreciação sobre a internacionalização da empresa não se pode deixar de se considerar a questão da produtividade, uma vez que esta é um fator capaz de promover a inserção da organização no mercado internacional. Nesse sentido, De Negri *et al.* (2006, p. 27) comenta que tal movimento pode ocorrer de duas maneiras: as empresas “mais produtivas têm maiores chances de exportar do que as menos produtivas. Entretanto, também pode ocorrer o efeito inverso, ou seja, a entrada da empresa no mercado internacional pode contribuir para aumentar sua produtividade”.

Fechando a abordagem sobre a internacionalização da empresa, vista como uma necessidade quase que compulsória nos dias atuais, que são caracterizados por uma economia sistematicamente globalizada, Fatehi (1996, p. 11 e 22) assim conclui:

No ambiente atual, internacionalizar-se é uma inerente extensão de operações de negócios domésticos bem sucedidos, ou uma exigência, caso a empresa queira continuar a ser competitiva. [...] As mudanças nos horizontes [das empresas] capacitam-nas para perceber a existência de oportunidades internacionais e estimulam-nas a expandir-se internacionalmente. [...] A internacionalização da empresa não apenas é a expansão das operações para o exterior, mas também uma mudança na mentalidade de gerenciamento (FATEHI, 1996, p. 11 e 22).

3. Internacionalização da Marca Miolo

Nesta seção, trataremos da origem e do crescimento do Miolo Wine Group, assim como serão apontados os principais fatos e percalços dessa trajetória e os passos do planejamento estratégico da empresa concernentes à internacionalização de sua marca, rotulando-se como produtora de vinhos finos. Além disso, também serão frisadas as principais alianças concretizadas para a consecução desse propósito.

3.1. Da Viticultura à Produção de Vinhos: um desafio.

Apesar de sua breve existência, a história da *holding* Miolo Wine Group⁴ pode ser melhor compreendida se voltarmos ao final do século XIX, com a chegada ao Brasil do imigrante italiano Giuseppe Miolo, oriundo da *Regione Veneta*. Inicialmente estabeleceu-se como agricultor, no Lote número 43, na região do Vale dos Vinhedos, no atual município gaúcho de Bento Gonçalves.

A viticultura (atividade agrícola de subsistência nos primeiros tempos), com o passar dos anos, transformou-se em negócio lucrativo pela qualidade das uvas cultivadas, de demanda garantida. Na década de 1970, com a instalação no Brasil⁵ de várias vinícolas estrangeiras, que para aqui vieram com a finalidade de produzir espumantes e vinhos finos, cresceu a necessidade do cultivo de uvas finas – *vitis vinifera*⁶ – para atendimento da demanda desses produtores. Os viticultores locais deram, então, início a um programa de fomento à produção dessas uvas. A família Miolo foi um dos primeiros participantes a aderir ao programa, tornando-se logo conhecida e referência na região. No entanto, a boa qualidade da uva não foi suficiente para protegê-los dos efeitos negativos impostos pela crise econômica dos anos 80, que lhes dificultavam a comercialização.

A saída inovadora foi continuar com o plantio e passar a utilizar a uva não comercializada na produção de vinhos, visto ser este um produto de maior durabilidade. Dessa forma, em 1989 foi criada a Miolo Vinhedos e Vinhos Finos Ltda, primeiramente vendendo vinho a granel para outras vinícolas, que o distribuíam sob rótulos próprios.

A abertura de mercado iniciada no Brasil, na década de 1990, trouxe para vários setores empresariais brasileiros fortes ameaças, materializadas com a entrada de produtos importados, produzidos com tecnologias mais avançadas e/ou a custos mais baixos do que os incorridos na fabricação de similares nacionais. Mas, por outro lado, a referida

⁴ *Holding* constituída para enfrentar a concorrência da produção global de vinho e buscar atuação mais abrangente no mercado, através da variedade de produtos e qualidade de aceitação internacional (www.miolo.com.br).

⁵ Para uma visão atualizada e sintética sobre a produção de vinhos no Brasil (e nos grandes países produtores), bem como suas principais empresas vinícolas, vide Santos (2006).

⁶ Uvas mais delicadas do que as *vitis labrusca*, ou “comuns”, com menor produtividade por hectare, maior custo total de produção e maior preço final pago ao produtor. (Informação fornecida pelo Miolo Wine Group)

abertura também proporcionou ao empresário brasileiro a oportunidade de exercer sua função empresarial inovadora, ou seja, realizar combinações novas, nos moldes do pensamento schumpeteriano.

Em 1994, aproveitando-se da oportunidade, inclusive como forma de enfrentar as ameaças trazidas pelas importações brasileiras de vinho (argentino e chileno, principalmente), a Vinícola Miolo lançou seu primeiro vinho com a própria marca: o tinto Miolo Reserva Merlot, safra 1990, com oito mil garrafas apenas, vendidas diretamente em sua cantina e comercializadas em outras cidades da região. Devido à qualidade superior do vinho Merlot comparada à média dos vinhos tintos produzidos no País, sua oferta no mercado doméstico foi um sucesso e motivo de incentivo para lançamentos de novos produtos com a marca Miolo.

Em 1998, antes de iniciar o projeto de ampliação, a Vinícola Miolo produzia sete tipos de vinhos finos, num total de um milhão de litros/ano. Em meados de 2006, com o projeto de ampliação (iniciado em 1998) em pleno andamento, a produção já havia sido quintuplicada. Além dos sete tipos de vinhos finos (Cuvée Giuseppe, Gamay, Grappa, Lote 43, Miolo Brut, Reserva e Seleção), atualmente, são produzidos dois outros vinhos, de uma linha especial, denominada *ultra premium* (o Millesime – espumante produzido quando as safras são consideradas extraordinárias - e o Merlot Terroir, reconhecido como sendo o melhor vinho da marca Miolo), cujas produções só foram possíveis devido ao auxílio trazido por avanços tecnológicos, além da importação de mudas selecionadas e utilização de inovações no cultivo de uva.

A Tabela 1 compara o crescimento da produção de vinho e a quantidade de funcionários no lapso de 7 anos, entre 1998 e 2005/06 e, ainda, menciona a quantidade de área utilizada no cultivo de uva e o faturamento alcançado pela empresa em 2005.

Tabela 1 – Evolução dos principais números do Miolo Wine Group

Vinhedos	-	2005: 450 ha (120 ha próprios, 330 ha de produtores integrados)
Produção	-	1998: 1 milhão de litros/ano 2006: 5 milhões de litros/ano (1º semestre/2006)
Recursos Humanos	-	1998: 39 funcionários (diretos: 07; representantes: 32) 2005: 150 funcionários
Faturamento	-	2005: R\$ 60 milhões

Fonte: MIOLO (2007)

3.2. Planejamento Estratégico

Apesar da origem familiar, a Vinícola Miolo se profissionalizou, promovendo mudanças organizacionais e de atitude quanto ao caráter e embasamento nas tomadas de decisões. Daí, devido ao rápido crescimento da empresa, foi preciso pensar no estabelecimento de um plano para garantir a sustentabilidade do processo. O foco recaiu então na qualidade dos produtos e, em 1998, foi dado início ao projeto do mesmo nome: o Projeto Qualidade, com vistas à exportação de vinho fino brasileiro, de maior valor agregado.

O projeto compreendia os seguintes fatores: **viticultura** – aumento da produção de uvas finas; **vinícola** – investimentos em tecnologia, através de compra de máquinas e equipamentos para a produção de vinhos; **enologia** – investimento em tecnologia de produção (inovação de processo), com vistas no aperfeiçoamento da produção; **comercial e marketing** – constituição de rede comercial para atendimento da demanda e a área de

marketing voltada à conceituação e comunicação da marca e, finalmente, **planejamento estratégico** – elaborado para um período de 10 anos, revisado anualmente.

A partir de então, a empresa tem perseguido um crescimento sustentável, com investimentos em tecnologia, em recursos humanos e no consumidor, mas também na terra, de modo a viabilizar a consecução de um outro projeto, denominado *Expressão do Terroir Brasileiro*.

Em 2004 a preocupação com a consolidação da *Expressão do Terroir Brasileiro* levou a empresa Miolo a buscar alianças estratégicas com empresas nacionais e estrangeiras de reconhecida *expertise* na produção de vinhos finos. São ao todo sete projetos envolvendo parcerias ou colaborações, localizados em diferentes regiões no país e no exterior.

Com a Empresa Lovara o grupo Miolo atua nas regiões da Serra Gaúcha (RS) e do Vale do São Francisco (BA). Os demais projetos incluem: a) as produções do Vale dos Vinhedos (RS), coordenadas pela Vinícola Miolo e do vinho RAR, produzido em Campos de Cima da Serra (RS), em conjunto com o empresário Raul Anselmo Randon; b) a aliança com a Fortaleza do Seival Vineyards, na Campanha Gaúcha (RS) e c) alianças internacionais: a “*joint venture*” Viasul, formada com a empresa chilena Via Wines, com produtos próprios (brasileiros e chilenos) exportados para países da América do Sul, Alemanha e Inglaterra pela Via Wines e a aliança com a reconhecida vinícola Osborne, para distribuição de vinhos com a marca Miolo através da rede dessa empresa espanhola espalhada por mais de quarenta países. Dessa parceria também faz parte a comercialização de vinhos espanhóis e portugueses no Brasil, além da elaboração de um “*brandy*”, produzido na Fazenda Ouro Verde, no Vale do São Francisco (BA).

A internacionalização da empresa Miolo acontece através das duas formas previstas por Daniels e Radebaugh (1998), isto é, exportação e importação. Pela aliança com a Via Wines, faz importações de vinhos chilenos para venda no Brasil, abrindo para si um novo mercado e, ao mesmo tempo, exporta vinhos de sua produção com a própria marca Miolo, colocados em mais de 20 países pela Via Wines.

O planejamento estratégico previu ainda a contratação de consultoria especializada na produção de vinhos e, em 2003, o enólogo francês Michel Rolland foi contratado. De comprovada *expertise*, consultor de dezenas de vinícolas em vários países, Rolland participou do planejamento do projeto de ampliação da empresa Miolo, ajudando-a na elaboração dos atuais vinhos (brancos e tintos) de sua marca, especialmente o espumante Millesime, produzido com uvas *chardonay* e *pinot noir* e o tinto Merlot Terroir. A referência do nome de Rolland atrelado à empresa Miolo tem também facilitado a penetração de sua marca em mercados mais tradicionais na produção e consumo de vinho de melhor qualidade. Atualmente, como parte da missão da empresa, que visa “*consolidar a marca como referência de qualidade na produção de vinhos finos brasileiros*”, a empresa Miolo atua em países como a Alemanha, Canadá, Chile, Estônia, França, Inglaterra, Itália, Noruega, República Tcheca e os Estados Unidos.

A Tabela 2 relaciona as principais metas estabelecidas no planejamento estratégico do Miolo Wine Group, elaborado em 2002 para um período de 10 anos, ou seja, até 2012.

Tabela 2 – Metas do Planejamento Estratégico (2002 – 2012) - Miolo Wine Group

1	- Possuir 1000 há de vinhedos próprios
2	- Atingir produção anual de 12 milhões de litros de vinho
3	- Exportar 30% da produção anual de vinho
4	- Atingir faturamento anual de R\$ 150 milhões
5	- Ser o maior negócio de vinhos finos do Brasil

Fonte: MIOLO (2007)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução dos números da empresa Miolo vem comprovar a mudança de atitude organizacional e a abertura inovadora para novos empreendimentos, implicando aproveitamento de vantagens naturais como a terra e o clima (fatores não-transferíveis considerados competitivos pela Teoria dos Mercados Imperfeitos). Tais fatores possibilitam a colheita de mais de uma safra de uva ao ano, na região do Vale do São Francisco (BA). Além disso, as vantagens econômicas como mão-de-obra brasileira barata e outras vantagens adquiridas através de alianças com empresas nacionais e estrangeiras também foram decisivas. A consultoria especializada em cultivo de uvas e produção de vinho, que orientou a empresa na utilização de novas tecnologias, além de auxiliá-la no processo de especialização em fabrico de vinhos finos, agregou valor à produção da Vinícola Miolo.

Nesse caso em particular, houve inovações tanto de produto como de processo, num constante aprendizado, que tem se constituído, consoante Lall (2005), em um processo real e significativo que é vital para o desenvolvimento da empresa, sendo essencialmente, consciente e intencional.

A Teoria da Vantagem Comparativa se vê aplicada no presente caso, visto que a penetração da marca Miolo em mercados externos pode ser entendida como resultado do aproveitamento de vantagens competitivas acima mencionadas. Contudo, não somente essa teoria se vê aplicada ao caso, mas também certas características do modelo de Uppsala. Por exemplo: a escolha dos Estados Unidos como um dos primeiros destinos das exportações da Vinícola Miolo, depois das primeiras vendas externas realizadas por encomendas (importações estrangeiras), deveu-se tanto ao fato daquele mercado oferecer mais facilidades, ou se preferir, menos barreiras para a importação de vinhos do que o mercado europeu, quanto a questões relacionadas com a distância psíquica, cujos fatores que a influenciam, *grosso modo*, se assemelham ou diferem pouco nos dois países (Brasil e EUA). Não obstante, a questão das vendas para a Europa foi outro desafio vencido, incluindo os diversos prêmios recebidos pelos vinhos da marca Miolo, em vários países daquele continente.

Referindo-se ao modelo de Uppsala, ainda se podem comparar os aspectos graduais dos incrementos, que caracterizam o referido modelo, à maneira incremental que tem marcado o processo de internacionalização da marca Miolo – fato resultante da inovação do produto e da inovação no processo produtivo, como anteriormente mencionado. O volume crescente das exportações vê-se dependente da produção que, por sua vez, é restritamente crescente, dado ser seletiva, voltada para nicho específico de mercado, não se tratando de produção em massa. Nesse caso, conforme o modelo estratégico proposto por Hill (2002), verifica-se que a empresa Miolo adotou a estratégia de atendimento às necessidades (gostos) dos mercados locais.

Devido ao foco na produção de vinhos finos brasileiros, o grupo Miolo optou pela estratégia internacional, decidindo por exportá-lo, o que não deixa de ser uma forma de mitigação de risco competitivo, por não ser preciso transferir para outro país o local da produção, mas apenas preocupar-se com a exportação de parte dela. Tal adoção, por seu turno, foi uma decisão de risco, que poderia não ter dado certo. Por outro lado, ela ocorreu

devido ao baixo nível que as pressões por redução de custos e por adaptação aos mercados compradores exercem sobre a empresa. Isto porque, para vinho fino produzido por competidores novos, o nicho específico do mercado está disposto (e já é habituado) a pagar o preço exigido, desde que o vinho tenha qualidade e esteja dentro de padrão internacional idêntico aos de similares produzidos por competidores de referência reconhecida pelo mercado, situados em regiões do mundo tradicionalmente conceituadas como produtoras de vinhos finos.

A produção brasileira de vinho, até recentemente, não gozava de boa reputação entre os enólogos. Por esta razão, a tomada de decisão quanto à internacionalização da empresa Miolo e de sua marca aconteceu na fase de maturação do seu produto, após este ter passado por melhoria na qualidade e ter sido solidamente aceito no mercado doméstico por consumidores mais exigentes, conhecedores de vinhos finos produzidos em países de reputação mundial nesse mister. Essa atitude acha-se plenamente justificada pela Teoria do Ciclo do Produto.

Com relação à produtividade, a internacionalização da empresa parece ter sido a responsável pelo aumento. Ainda, infere-se que, para o grupo Miolo, a internacionalização foi uma questão de sobrevivência, forçada pela entrada no país de competidores estrangeiros, e não uma mera questão de preferência. A empresa não parou, permanecendo à espera de que a economia globalizada viesse bater-lhe à porta com efeitos negativos; ao contrário, apressou-se a ir ao seu encontro, extraindo dela o que de positivo oferecia. Essa decisão inovadora definiu o futuro da empresa. Desde então, há nela a consciência da necessidade de manter o processo de crescimento em evidência, mediante planejamento pertinente estipulando metas de incremento gradual das exportações, de busca por novos produtos e por novos mercados, de manutenção da qualidade e da qualificação de seu quadro profissional. Enfim, há consciência da necessidade de se ter olhos abertos para as oportunidades internacionais.

5. REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J.; GHADAR, F. International strategy from the perspective of people and culture: the North American context. *In*: RUGMAN, A. M. ed.: **Research in global strategic management: international business research for the twenty-first century: Canada's new research agenda**. Greenwich: JAI Press, v. 1, p. 179-205, 1990.
- DANIELS, J. D.; RADEBAUGH, L. H. **International business – environments and operations**. 8 ed. New York: Addison-Wesley Longman, 1998.
- DE NEGRI, F.; DE NEGRI, J. A.; COELHO, D.; TURCHI, L. **Tecnologia, exportação e emprego**. *In*: DE NEGRI, J. A.; DE NEGRI, F.; COELHO, D. (orgs.): **Tecnologia, exportação e emprego**. Brasília: IPEA, 2006.
- FATEHI, K. **International management: a cross cultural approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- HEMAIS, C.; HILAL, A. **Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo**. *In*: HEMAIS, C. (org.): **O desafio dos mercados externos**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace: postscript 2002**. New York: McGraw-Hill, 2002.
- LALL, S. **A mudança tecnológica e a industrialização nas economias de industrialização recente da Ásia: conquistas e desafios**. *In*: KIM, L.; NELSON, R. R. (orgs.): **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente**. Campinas: UNICAMP, 2005.

- LUNDVALL, B-A. Políticas de inovação en la economía de aprendizaje. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**. Buenos Aires: 2003, Ano 8, n. 16.
- MADURA, J. **International Financial Management**. 5 ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Indicadores e estatísticas do comércio exterior – exportações brasileiras por porte de empresa**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>> Acesso em: 22 maio 2007.
- MIOLO – Miolo Wine Group. **Evolução e perspectivas do Miolo Wine Group**. Disponível em: <<http://www.miolo.com.br>>. Acesso em: 02 maio 2007.
- RESENDE, S. F. L. Multinationals and interdependence in internationalisation process. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo: FGV/SP, 2006. Edição Especial 2006, v. 10.
- RICARDO, D. **Princípios de Política Econômica e Tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1992 (Série Os Economistas).
- SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D. **Economics** – International Edition. 16 ed. New York: McGraw-Hill, 1998.
- SANTOS, J. I. **Vinhos, o essencial**. São Paulo: Senac, 2006.
- SHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, juros – o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Série Os Economistas).
- SMITH, A. **Um questionamento sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Série Os Economistas).
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market organizational change**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
- VANDERLEI, E. P. C.; GIL, A. C. Os benefícios do sistema cooperativo para os pequenos empreendedores. **Revista Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul: Universidade IMES, 2006, v. 8, n. 14.
- VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Life Cycle. **Quarterly Journal of Economics**. Cambridge, Mass.: May 1966, p. 190-207.
- VERNON, R. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**. Oxford, v. 10, n. 4, p. 255-267, 1979.