

• INTERNACIONALIZAÇÃO

Investigação Teórica-Empírica sobre Internacionalização de Empresas: Um Estudo de Caso no Setor Vinícola

AUTORES

GUSTAVO BARBIERI LIMA

FEARP

gblima@keynet.com.br

SHEILA FARIAS ALVES GARCIA

FEARP

sfag@click21.com.br

DIRCEU TORNAVOI DE CARVALHO

Universidade de São Paulo

tornavoi@usp.br

Resumo

O processo de globalização de mercados, que profetiza a livre circulação de bens, pessoas e capitais, assim como a formação de mega blocos econômicos e o acirramento da competição por melhores preços e qualidade elevada, exigem das empresas uma postura que viabilize a competitividade das mesmas. Neste contexto, a internacionalização de empresas é vista como uma alternativa para que as empresas se mantenham competitivas neste cenário globalizado e altamente competitivo. O foco deste estudo são as empresas de pequeno porte e a opção mais apropriada para este caso é a exportação direta e indireta (internacionalização) por envolver menor risco, controle e investimento de capital. A conquista de mercados internacionais é considerada uma saída para as empresas brasileiras. No presente estudo, utilizou-se o método de estudo de caso (YIN, 2001), para se analisar o caso do Projeto Setorial Integrado (PSI) (APEX-Brasil) *Wines from Brazil*. O objetivo central deste estudo é analisar o caso do PSI como modo de organização para a internacionalização de empresas brasileiras de pequeno e médio porte. Como objetivos específicos, têm-se: - revisar a literatura sobre Internacionalização de empresas; - observar o desempenho exportador do Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas, Exportação, Pequenas e Médias empresas.

Abstract

The process of market globalization which predicts the free circulation of goods, capital and people, as well as the formation of economical blocks and the fierce competition for better prices and high quality, demands from the industries a position which makes possible their competitiveness. In this context, the internationalization of industries is seen as an alternative for them to remain competitive in this globalized and highly competitive setting. The focus of this study are the small industries and the most appropriate option in this case is the direct and indirect export (internationalization) because it involves lower risk, control and investment.

In the present study, the case study method was used (YIN, 2001) in order to analyse the PSI's case as a mode of organization for the internationalization on small and medium sized Brazilian industries. The main objective of this study is to analyse the PSI case as an organization strategy for the internacionalization of Brazilian enterprises. The specific objectives are: - bibliographic review of the available literature regarding the internationalization of industries/ enterprises; - to analyse the export performance of PSI *Wines from Brazil*.

Key-words: Business Internationalization, Export, Small and Middle sized industries.

1. Introdução

Segundo Griffin e Daggatt (1995 apud SUEN, 1997) o mundo em que vivemos vem-se tornando uma *aldeia global*. A expressão *aldeia global* refere-se ao fluxo de bens, serviços, informação e capital que vem circulando ao redor do mundo, entre povos, países e culturas diferentes, também conhecido por globalização. Trata-se de um processo amplo envolvendo pessoas, empresas, países e economias. Pessoas buscam conhecer outras línguas e culturas para garantir empregabilidade em empresas que buscam sua internacionalização, como forma de sobrevivência. Países incentivam exportações e internacionalização de empresas, assim como se unem formando blocos comerciais com vistas a aumentar sua participação e competitividade na economia global (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2004, MACHADO, 2000, SUEN, 1997).

A globalização é um fenômeno de grandes proporções, em que se notam, entre outras coisas, a diminuição das fronteiras e o aumento da interdependência da economia dos países. É muito comum a afirmação de que o processo de globalização é um fenômeno diretamente ligado ao progresso da tecnologia da informação (comunicação e informática), assim como da modalidade intercontinental do capital. No entanto, seu significado é muito mais complexo e dinâmico, permitindo que se examine o tema por diferentes dimensões como, por exemplo, econômica, política, legal, cultural (SUEN, 1997).

A literatura da área relaciona a globalização com a aceleração das trocas de bens, serviços, contratos e informações, das viagens e dos intercâmbios culturais. Embora o processo de troca entre os povos seja algo muito antigo, detecta-se um aumento na velocidade com que estas trocas estão sendo feitas hoje. Esta velocidade seria assim a principal característica do processo de globalização (ZINI; ARANTES, 1996 apud SUEN, 1997).

A análise da globalização sob o enfoque econômico permite afirmar que para sobreviver neste cenário é vital para um país relacionar-se comercialmente com outros países. Assim como para uma empresa ser competitiva é necessário que uma parcela de seus negócios ocorra no mercado internacional (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2004).

Ainda sob este enfoque, a globalização tem transformado a vida das empresas, à medida que permite que a produção e a distribuição de bens de relativa homogeneidade possam ser feitas em maiores quantidades, levando a ganhos de economia de escala. Esta tendência aliada à competição que passou a ocorrer em escala mundial tem levado a uma reestruturação das empresas para atender aos requisitos desse novo ambiente global (SUEN, 1997).

Qualquer que seja o enfoque escolhido para abordar o processo de globalização, pode-se observar que pessoas, empresas, organizações e países estão cada vez mais interdependentes, dando origem a inúmeros conflitos de interesses.

Assim, a internacionalização de empresas é vista como forma de enfrentar o processo

de globalização, fazendo-se com que empresas se mantenham competitivas num cenário de competição acirrada, num contexto globalizado.

2. Objetivos

O objetivo central deste estudo é analisar o caso do Projeto Setorial Integrado (PSI), projeto setorial, de âmbito regional, estadual ou federal adotado pela Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), como modo de organização para a internacionalização de empresas brasileiras de pequeno e médio porte.

Como objetivos específicos, têm-se:

- Revisar a literatura sobre Internacionalização de empresas;
- Observar o desempenho exportador do Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*.

3. Métodos de Pesquisa

Realizou-se levantamento e pesquisa da bibliografia sobre Internacionalização de Empresas (MALHOTRA, 2001).

Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

Uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos. Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, etc (MATTAR, 1996).

Utilizou-se o método de estudo de caso (YIN, 2001) para analisar o Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines from Brazil*, assim como para verificar as relações entre a teoria vista e as ações tomadas no caso.

O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca-se responder questões “como” e “porque”. É uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

De acordo com Stake (1983), *apud* Campomar (1991), o uso de métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em Administração e, entre eles, o Estudo de Casos merece destaque por sua utilidade e pela falta generalizada de conhecimento sobre essa metodologia. O estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos reduz-se a um... O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões por que? E como? (CAMPOMAR, 1991).

Realizou-se entrevistas em profundidade semi-estruturadas no PSI *Wines from Brazil*,

com o intuito de obter informações relevantes e complementares para o estudo de caso analisado. Os autores gostariam de agradecer o Sr. Eduardo Stefani (Gerente de Promoção Comercial), pela atenção e entrevistas concedidas para a elaboração deste estudo.

Para Malhotra (2001), entrevista em profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é entrevistado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes a um tópico.

Realizou-se, também, a análise documental (análise de documentos e relatórios) no PSI *Wines from Brazil*. Em termos gerais, análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (RICHARDSON, 1999).

Foram investigadas no Projeto Setorial Integrado (PSI) as seguintes questões de estudo: (1) Por que o PSI atende à estratégia do governo brasileiro de internacionalização de empresas? (2) Como o PSI pode alavancar as exportações das pequenas e médias empresas associadas?

As proposições direcionam a atenção para algo que deveria ser examinado dentro do escopo do estudo. A partir do momento em que as proposições são declaradas, o estudo começa a mover-se em alguma direção (YIN, 2001). Consideram-se as seguintes proposições em resposta às questões apresentadas anteriormente: (1) O PSI pode auxiliar na internacionalização de empresas, visto que o PSI é um projeto setorial (APEX-Brasil) voltado para ações promocionais de exportação, de âmbito regional, estadual ou federal; (2) O aporte financeiro recebido do governo brasileiro, entende-se APEX-Brasil, auxilia a inserção de empresas no mercado internacional e proporciona o incremento das exportações das empresas participantes.

4. Internacionalização de empresas: Fundamentação Teórica

A globalização da economia criou novas oportunidades, mas também desafios, que levaram as empresas a desenvolver esforços na adoção de estratégias de internacionalização, como forma de sobrevivência. Países incentivam exportações e internacionalização de empresas, assim como se unem formando blocos comerciais com vistas a aumentar sua participação e competitividade na economia global (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2004, SUEN, 1997).

O conceito de internacionalização de empresa pode ser descrito como a participação da empresa no mercado internacional. A Fundação Dom Cabral (2002, p. 5), propõe uma definição mais precisa: “internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias.”

Segundo LEMAIRE et. al. (1997), entre os fatores desencadeantes da inserção de empresas no mercado internacional destacam-se o inevitável processo de abertura internacional e a tendência globalizante das economias e mercados, que se firmou depois de uma ou duas décadas, dentro de um cenário em que as trocas de bens, serviços e capitais tornaram-se mais complexas.

Para internacionalizarem-se as empresas precisam adotar estratégias competitivas adequadas a esse processo, como atitude competitiva, concentração geográfica, mecanismos de gestão e de coordenação de atividades, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores) e capacidade de adaptação e articulação das diferentes

condições locais - especificidades culturais, econômicas, regulamentares e lingüísticas dos países ou regiões (CALDEIRA, 2002).

Segundo Rezende (2002) processos de internacionalização de empresas tem atraído a atenção de pesquisadores, tornando-se alvo de debates acadêmicos por mais de quarenta anos. Os estudos nesta área estão bastante adiantados e complexos. Um dos alvos desse debate acadêmico é idéia de gradualismo e continuidade em processos de internacionalização. Segundo o modelo proposto por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) a internacionalização é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos de modo gradual e adquire conhecimentos sobre o mercado internacional de modo evolutivo. Através de estudo realizado com empresas suecas, os autores, desenvolveram um modelo para internacionalização de empresas, baseado em quatro etapas. Este modelo apresenta grau potencial de comprometimento, risco, controle e lucro crescente em cada etapa ou estratégia subsequente e pressupõe uma entrada gradual e seqüencial em mercados internacionais. A seguir as etapas do modelo:

1. atividades de exportação inconstantes;
2. exportação por meio de representantes independentes (agentes);
3. estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas;
4. estabelecimento de instalações de produção no exterior

Um outro pressuposto do modelo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) consiste na afirmação de que a distância psíquica entre países é um fator de decisão para a internacionalização. Os autores definem distância psíquica como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. Ainda, segundo eles, existem evidências de que a empresa começa seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos, a fim de diminuir o grau de incerteza do processo.

A partir destes resultados, Johanson e Vahlne (1977) apresentaram outro modelo, que ficou conhecido como modelo de Uppsala, baseado em três pressupostos:

1. a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
2. o conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido através das experiências atuais da empresa em determinado mercado-alvo;
3. a empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de modo gradual.

Baseado nesses pressupostos, Johanson e Vahlne (1997) introduziram o modelo em que são identificados dois estados: conhecimento e comprometimento. O primeiro refere-se ao conhecimento do mercado-alvo e o segundo ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos. Além desses estados o modelo apresenta dois aspectos transitórios que estão relacionados aos estados: as decisões de investimento e as operações atuais. Existe uma relação direta entre estados e aspectos transitórios: enquanto as decisões de investimento definem o comprometimento da empresa em determinado mercado, as operações atuais constituem-se na principal fonte de conhecimento da empresa sobre esse mercado. Mas o modelo também sugere uma interação dinâmica entre estados e aspectos transitórios: quanto maior o investimento em determinado mercado internacional, maior o grau de conhecimento sobre esse mercado, maior o seu grau de aptidão para efetuar novos investimentos e assim sucessivamente. Os aspectos transitórios possuem duplo papel no processo de internacionalização: resultam de conhecimento e comprometimento efetuados no passado; determinam os níveis de conhecimento e comprometimento futuros.

Vários outros autores têm confirmado o pressuposto de que a inserção de empresas em mercados internacionais se dá de modo gradual e seqüencial (CAMINO; CARZOLA, 1998, CALOF, 1995, CHANG, 1995; CHANG; ROSENZWEIG, 1998 apud REZENDE 2002). No entanto, outras pesquisas têm sugerido que a internacionalização de empresas pode ocorrer de maneira descontínua (BENITO; WELCH, 1997; ZANDER, 1997 apud REZENDE, 2002).

Alguns autores justificam a inadequação do modelo de Uppsala para representar a realidade atual, com base na alteração do cenário. Afirmam que um modelo formulado no final da década de 1970, época em que o ambiente de negócio era menos ligado internacionalmente, não pode mais explicar a realidade com a consolidação da globalização e aumento da interdependência no mercado internacional (HEDLUND; KVERNELAND, 1993 apud REZENDE, 2002).

Forsgren (2000 apud REZENDE, 2002) afirma que a relação entre conhecimento de mercado e comportamento incremental é negativa e não positiva como prega o modelo de Uppsala. Segundo o autor, à medida que a empresa aumenta o conhecimento sobre determinado mercado internacional, passa a ter uma atitude mais ousada e menos incremental, pois diminui sua necessidade de desenvolver-se gradualmente para minimizar a incerteza.

Andersen (1997 apud REZENDE, 2002) acredita que a idéia de gradualismo do modelo de Uppsala é demasiadamente determinista, pois a empresa pode seguir diferentes seqüências no modo de entrada em mercados internacionais. Segundo Hedlund e Kverneland (1993 apud REZENDE, 2002) algumas empresas suecas operando no mercado japonês não passaram pelos estágios iniciais da cadeia de estabelecimento (modelo de Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Para Kobrin (1992 apud REZENDE, 2002) em função do ambiente mais interdependente em nível global, as empresas evoluem de maneira mais rápida em mercados internacionais para obter economia de escala, escopo e aprendizagem por meio da integração de suas operações.

Alguns autores (BENITO; WELCH, 1997, FLETCHER, 2001, ZANDER, 1997 apud REZENDE, 2002) mostram que empresas podem seguir uma trajetória inversa à do modelo de Uppsala, desinvestindo em mercados internacionais.

Entre tantas críticas ao modelo de Uppsala, surgem propostas alternativas baseadas na teoria de redes industriais, que sugerem analisar processos de internacionalização como resultados de relacionamentos intra e interorganizacionais (BARTLETT; BIRKINSHAW, 1996, GHOSHAL, 1986, FORSGREN, 1989, FORSGREN; HOLM; JOHANSON, 1992, JOHANSON; MATTSON, 1988; HAKANSSON, SNEHOTA, 1995, RICHARDSON, 1972 apud REZENDE, 2002).

Partindo da esfera internacional para a nacional, o estudo da internacionalização das empresas brasileiras vem despertando o interesse de muitos pesquisadores (CAMPANHOL; SMITH, 2002, CARVALHO; ROCHA, 1998; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002, LOUREIRO; SANTOS, 1991, MARKWALD; PESSOA, 2002).

Segundo Loureiro e Santos (1991) a maior parte das empresas brasileiras não possui tradição de investimentos em negócios no exterior. Esta falta de experiência leva ao desconhecimento de instrumentos, procedimentos e estratégias comumente utilizados nos processos de internacionalização.

A inserção do Brasil no mercado internacional ainda é pouco expressiva quando comparada com a de países desenvolvidos. O Brasil ocupa a 47ª posição entre os 49 países pesquisados com relação ao volume do comércio internacional. O país tem conseguido criar uma forte atração para o capital internacional, com forte impacto dos investimentos estrangeiros, na internacionalização conhecida como de fora para dentro. Mas ainda existe um esforço tímido no sentido contrário, de dentro para fora (Fundação dom Cabral, 2002).

5. Internacionalização da Pequena Empresa

A dificuldade de internacionalização das pequenas empresas tende a ser maior do que para as grandes organizações, uma vez que estas empresas precisam empreender esforço adicional para a fabricação de produtos com qualidade compatível com a demanda nos mercados externos, além de conviver com a falta de informação adequada para se desenvolver

no mercado externo, com barreiras burocráticas e com a dificuldade em encontrar intermediários no exterior (agentes de exportação, representantes, empresa comercial), somada à falta de tempo para gerenciar as atividades internacionais, em função da estrutura enxuta (OLIVEIRA; MARTINELLI, 2003).

Ingressar no mercado internacional é apenas o primeiro passo. Dar continuidade a ações internacionais é mais um grande desafio à pequena empresa. Segundo Carvalho e Rocha (1998) a continuidade da atividade exportadora parece estar relacionada a determinadas características das empresas, em particular o tamanho. As empresas menores abandonam mais facilmente a exportação ou fracassam na atividade ao longo do tempo.

Segundo Alaby (2003) para ser parte integrante do desenvolvimento econômico de um país, as pequenas e médias empresas devem participar efetivamente da atividade exportadora. O autor cita que nos EUA e na Itália mais da metade das exportações são realizadas por empresas com menos de 19 empregados. Diferentemente disso, ainda segundo o autor, no Brasil, o modelo exportador foi baseado na concentração dos grandes conglomerados empresariais, que representam 85% da pauta exportadora. Segundo dados da FUNCEX (2002), as pequenas empresas brasileiras representam 29,5% do total das empresas exportadoras nacionais, mas elas são responsáveis por apenas 7% do volume das exportações.

Espera-se que a modesta participação da pequena empresa na pauta das exportações brasileiras comece a mudar, uma vez que, uma das orientações da Política Brasileira de Apoio ao Comércio Exterior é a criação de condições necessárias para que a pequena empresa realize seu papel na geração de empregos, na descentralização geográfica da atividade econômica e na expansão das exportações.

No Brasil, muitos órgãos públicos e entidades privadas têm nas micro e pequenas empresas exportadoras seu foco de atuação. Pode-se citar os SEBRAEs estaduais, a APEX Brasil (Agência de Promoção de Exportações), os CINs (Centro Internacionais de negócios das federações estaduais da indústria), as seções comerciais das embaixadas e consulados brasileiros no exterior, Banco do Brasil, a Finep, a SBCE (Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação) etc. Apesar disso, é surpreendente o escasso número de estudos para caracterizar o desempenho exportador das pequenas empresas (MARKWALD; PESSOA, 2002).

O governo brasileiro, em conjunto com a APEX Brasil, vem realizando esforços para estimular a participação das pequenas empresas no mercado externo (IGLESIAS, 2003).

6. O caso *Wines from Brazil*: Investigação Empírica

Aproximadamente, a partir de 2002, a Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil) tem concentrado esforços na organização, avaliação e financiamento de Projetos Setoriais Integrados (PSI), que englobam pequenas, médias e grandes empresas de todo um setor ou segmento produtivo, sem restrições regionais, além de seus Projetos de Formação de Consórcios de Exportação (PFC).

Uma definição de Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações (PSI) dada pela APEX-Brasil (2003) seria: projeto que reúne um conjunto de atividades agregadas em diversos projetos de promoção comercial, e que tem por característica essencial seu alcance setorial em âmbito estadual, regional ou nacional.

Assim sendo, considerou-se válido e relevante para esta pesquisa inserir e analisar um estudo de caso sobre um PSI de promoção comercial de exportações no Brasil que se originou a partir de um consórcio de exportação.

6.1 – Histórico e Caracterização do PSI *Wines from Brazil*

O PSI *Wines from Brazil* iniciou suas atividades de promoção comercial às

exportações em 2002, constituído por 15 vinícolas da região de Bento Gonçalves – RS, como resultado da articulação com entidades, reunião com empresas interessadas (mesmo segmento produtivo).

Dentre as entidades que iniciaram o processo estão: FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), UVIBRA (União Brasileira de Vitivinicultura), APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos do Vale dos Vinhedos), IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), SEBRAE/RS (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), dentre outras. O projeto é gerenciado pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN).

O PSI possui apoio financeiro da Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil). Na fase consórcio, a duração foi de 12 meses (2002), sendo que na fase PSI será de 24 meses (outubro de 2004 à setembro de 2006).

Dentre as vinícolas que participam do PSI encontram-se:

- COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- CASA VALDUGA VINHOS FINOS (Bento Gonçalves – RS)
- CAVALLERI VINHOS FINOS (Bento Gonçalves – RS)
- VINÍCOLA CORDELIER LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- VINHOS DON LAURINDO LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- CHAMPAGNE GEORGES AUBERT S/A (Garibaldi – RS)
- LÍDIO CARRARO
- LOVARA VINHOS FINOS LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- VINHOS MARSON LTDA (Cotiporã – RS)
- VINÍCOLA MIOLO LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- SOCIEDADE DE BEBIDAS MIORANZA LTDA (Flores da Cunha – RS)
- PIZZATO Vinhas & Vinhos (Bento Gonçalves – RS)
- VINÍCOLA PETERLONGO S/A (Garibaldi – RS)
- VINHOS SALTON S/A - INDÚSTRIA E COMÉRCIO (Bento Gonçalves – RS)
- SULVIN IND. COM. DE VINHOS LTDA (Flores da Cunha – RS)

Os participantes se reúnem em assembléia que é o órgão de decisão e o grupo possui: um Gerente de Promoção Comercial, um Gerente Administrativo Financeiro, um Coordenador de Capacitação e um Assessor Jurídico.

Segundo o Gerente de Promoção Comercial, as motivações ou vantagens para as empresas fazerem parte de um PSI são: inserir a empresa e seus produtos no mercado internacional, adquirir conhecimentos sobre comércio exterior e sobre a concorrência externa, melhorar o fluxo de caixa e acesso a linhas de crédito, diversificar riscos, entre outros. Com relação às principais dificuldades para as empresas aderirem à um PSI, têm-se: ter uma estratégia clara de inserção internacional, um profissional que represente a empresa nas reuniões e eventos do grupo e custo de ações promocionais. Já os aspectos negativos ou desvantagens do PSI, pode-se mencionar o alto custo das ações promocionais.

De acordo com o Gerente de Promoção Comercial, os objetivos do PSI são:

- Incrementar a exportação agregando valor aos produtos, e principalmente divulgando a marca Brasil;
- Aumentar a participação das empresas no cenário mundial;
- Desenvolver atividades e materiais promocionais para consolidar os vinhos brasileiros no mundo;

- Desenvolver atividades de sensibilização, formação e capacitação para a exportação das empresas brasileiras que trabalham com vinhos finos (*v.vinífera*);
- Desenvolver projetos de pesquisa, para o desenvolvimento da exportação;
- Desenvolver material promocional com o intuito de divulgar e consolidar a marca “*Wines from Brazil*”;
- Desenvolver atividades de adequação e desenvolvimento de produtos e processos para atender as demandas dos diversos mercados que serão trabalhados.

Sensibilização:

- Aprofundar a compreensão e contextualização das mudanças que estão ocorrendo no mercado nacional e internacional;
- Apresentar às empresas do setor a importância estratégica da exportação no contexto da Qualidade, Produtividade e Lucratividade, agregando valor aos produtos e serviços e fundamentalmente fortalecendo a marca Brasil;

Adequação das empresas para exportação:

- Aperfeiçoar as habilidades técnico-gerenciais dos vitivinicultores, identificando instrumentos de gestão da unidade de produção adequados a realidade dos mercados, bem como do ambiente em que atuam;
- Desenvolver através de metodologias orientadas para a participação em processos de formação e integração dos que atuam na atividade vitivinícola visando um aumento de iniciativas associativas;
- Contribuir para a fixação de instrumentos gerenciais, que possam ser utilizados, com o objetivo de fortalecer e adequar as estruturas existentes, no processo da sustentabilidade da cadeia produtiva da uva e do vinho;
- Gerar novas competências quando necessário.

Adequação dos produtos para exportação:

- Contribuir com o setor vitivinícola através da realização de análises objetivando o desenvolvimento da qualidade dos produtos vinícolas, atendendo as demandas dos mercados;
- Supervisionar a emissão de laudos e certificados para os produtos aptos à exportação, associando a marca Brasil à vinhos de qualidade e alto valor agregado;
- Apoiar o desenvolvimento de projetos de pesquisa, científica e tecnológica da vitivinicultura brasileira no sentido de:
 - Identificar novas regiões produtoras de uvas e vinhos;
 - Aprimorar a qualidade da matéria-prima para a elaboração de vinhos e espumantes;
 - Desenvolver modelo aplicado de certificado;
 - Pesquisar e desenvolver equipamentos adequados ao atual nível tecnológico mundial e estudar novas embalagens adequadas à exportação;
 - Desenvolver análise setorial e de competitividade da cadeia de produção vitivinícola.

De acordo com o Gerente de Promoção Comercial, as Ações Promocionais do PSI são:

➤ Feiras Internacionais:

- Promover institucionalmente e comercialmente os vinhos brasileiros através de ações de comunicação e marketing;
- Integrar as empresas na busca de novos mercados, e principalmente na promoção comercial e na venda dos produtos nos mercados selecionados;
- Desenvolver a exportação de vinhos e espumantes;
- Desenvolver novos consumidores de vinhos e espumantes brasileiros;

•Feiras: Alemanha, EUA, Reino Unido, República Tcheca e outras.

➤ **Degustações:**

- Organizar eventos onde serão apresentados vinhos e espumantes para profissionais do mercado nos países alvo;
- Organizar eventos em parceria com outros projetos da APEX-Brasil que tenham afinidade com o vinho brasileiro. Ex.: carne bovina, pescado, etc;

➤ **Projeto Comprador:**

Facilitar e integrar o produtor e o cliente nos mercados selecionados com o objetivo fundamental de realizar negócio e, ao mesmo tempo, demonstrar a pujança e a tecnologia das empresas na elaboração dos produtos. Os projetos viabilizam visitas, encontros e possibilitam ao importador entender o funcionamento da cadeia produtiva.

➤ **Projeto Imagem:**

- Estimular a participação das empresas vitivinícolas em campanhas promocionais, feiras e eventos de forma associativa e unificada;
- Desenvolver materiais apropriados e focados para os mercados selecionados (catálogos, vídeos, impressos, participação em revistas especializadas e outros);
- Organizar vinda de jornalistas e formadores de opinião dos mercados alvo às regiões produtoras.

Ações realizadas:

2002:

London International Wine Fair	(Reino Unido)
ABRAS/FICEX	(Brasil)
Vinexpo Americas	(EUA)

2003:

Degustação (Vinitaly)	(Itália)
Miami International Wine Fair	(EUA)

2004:

Projeto Comprador	(Brasil)
WSWA Convention	(EUA)
London International Wine Fair	(Reino Unido)
Projeto Imagem	(Brasil)

2005:

Projeto comprador/imagem	(Brasil)
PROWEIN	(Alemanha)
WSWA Convention	(EUA)
London International Wine Fair	(Reino Unido)
Prague International Wine & Spirits	(Rep. Tcheca)
Miami International Wine Fair	(EUA)
Degustação em Miami	(EUA)
Degustações em Haia e Amsterdam	(Holanda)
Feira ANUGA - Colônia	(Alemanha)
Degustação em Dublin	(Irlanda)

Próximas Ações:

2006:

Projeto Comprador e Imagem

Feiras:

Prowein	(Alemanha),
WSWA Convention	(EUA),
London International Wine Fair	(Reino Unido),
SIAL (a confirmar)	(França)

Degustações: EUA e Reino Unido.

Metas a serem atingidas – 2004 - 2006

- Incrementar a exportação em 20% em 2004 e 2005 e 30% em 2006;
- Incrementar a exportação em 30% em 2006;**
- Aumentar a participação para no mínimo 30 empresas até o final do projeto;
- Desenvolver atividades em mercados diversos: EUA, Reino Unido, Alemanha, Holanda, Irlanda, República Tcheca e outros;
- Desenvolver 02 Projetos Comprador;
- Desenvolver 02 Projetos Imagem.

Para o Gerente de Promoção Comercial do PSI *Wines from Brazil* suas principais atividades se concentram em: organizar e orientar as reuniões do grupo de vinícolas, planejar, organizar e executar as ações promocionais, manter a motivação, o equilíbrio e o fluxo de informações entre os participantes.

Os produtos (vinhos e espumantes) não apresentam o mesmo nível técnico e de qualidade, o que gera alguns problemas. Os fatores que diferenciam os produtos das empresas de seus concorrentes são novidade e exotividade. Os vinhos e espumantes são exportados com marca do fabricante.

O Quadro 1 destaca o Desempenho das Exportações de 2002 a 2005.

Quadro 1 – Desempenho das Exportações de 2002 a 2005.

EXPORTAÇÕES DE 2002 À 2005:

PERÍODO	VOLUME (LITROS)	VALOR FOB USD	USD/litro
2002	169.864,00	165.443,10	0,97
2003	99.458,50	231.018,89	2,32
2004	434.160,00	638.580,34	1,47
2005	1.202.946,16	1.569.433,25	1,30
TOTAL:	1.906.428,66	2.604.475,58	1,37

VARIAÇÃO:

2003 s/ 2002:	(+)39,63%
2004 s/ 2003:	(+)176,42%
2004 s/ 2002:	(+)285,98%
2005 s/ 2004:	(+)145,77%

Fontes: WFB: empresas, Brasil: sistema Aliceweb MDIC

NCM consultadas: 22042100, 22041010, 22042900

Fonte: *Wines from Brazil*.

Quadro 2 – Exportações por países (2005).

EXPORTAÇÕES DE 2005 (01.01.05 A 31.12.05)						
POR PAÍS:						
DESTINO/PAÍS	VOLUME (LITROS)	%	VALOR FOB USD	%	USD/litro	
EUA	156.772,50	13,03	382.543,48	24,36	2,44	
Japão	515.938,28	42,89	249.707,30	15,90	0,48	
França	136.209,00	11,32	187.702,06	11,95	1,38	
Colômbia	128.965,78	10,72	179.203,93	11,41	1,39	
Rússia	96.793,60	8,05	152.793,60	9,73	1,58	
Alemanha	33.120,00	2,75	106.628,65	6,79	3,22	
República Tcheca	20.259,00	1,68	86.949,14	5,54	4,29	
Finlândia	15.830,00	1,32	33.286,00	2,12	2,10	
Dinamarca	29.686,00	2,47	31.019,77	1,98	1,04	
Luxemburgo	7.335,00	0,61	30.273,54	1,93	4,13	
Nigéria	17.285,40	1,44	24.550,00	1,56	1,42	
Suiça	7.052,00	0,59	24.006,49	1,53	3,40	
Noruega	7.695,00	0,64	23.497,04	1,50	3,05	
Reino Unido	5.697,00	0,47	22.312,24	1,42	3,92	
Panamá	9.147,60	0,76	12.805,00	0,82	1,40	
Sri Lanka	9.979,00	0,83	12.180,00	0,78	1,22	
Itália	1.845,00	0,15	5.597,34	0,36	3,03	
Argentina	2.940,00	0,24	2.957,50	0,19	1,01	
Irlanda	396,00	0,03	1.421,00	0,09	3,59	
Canadá	117,00	0,01	998,39	0,06	8,53	
TOTAL:	1.203.063,16	100,00	1.570.432,47	100,00	1,31	
TOTAL DE VINHO FINO:	522.755,70	43,45	1.051.340,90	66,95	2,01	
TOTAL DE OUTROS VINHOS:	680.307,46	56,55	519.091,57	33,05	0,76	

Fonte: *Wines from Brazil*.

7. Considerações Finais e Implicações Gerenciais

O presente estudo abordou a revisão da literatura sobre internacionalização de empresas e retratou a realidade brasileira com a internacionalização via Projetos Setoriais Integrados (PSI). Ambas as proposições iniciais foram confirmadas.

O PSI pode auxiliar na internacionalização de empresas, visto que é um projeto setorial (APEX-Brasil) voltado para ações promocionais de exportação, de âmbito regional, estadual ou federal.

O aporte financeiro recebido do governo brasileiro, entende-se APEX-Brasil, auxilia a inserção de empresas no mercado internacional e proporciona o incremento das exportações das empresas participantes. O estudo de caso analisado pôde comprovar este tópico.

Observou-se o bom desempenho exportador do PSI *Wines from Brazil* no decorrer de suas atividades comerciais e uma diversificação de países importadores.

Recuperando-se da investigação empírica, tem-se que as motivações ou vantagens para as empresas fazerem parte de um PSI são: inserir a empresa e seus produtos no mercado internacional, adquirir conhecimentos sobre comércio exterior e sobre a concorrência externa,

melhorar o fluxo de caixa e acesso a linhas de crédito, diversificar riscos, entre outros.

A Agência de Promoção de Exportações tem priorizado a investigação, formação e aprovação de projetos de PSIs no Brasil como forma de incrementar as vendas externas brasileiras, diversificar a pauta de produtos exportados e aumentar o número de empresas de pequeno porte exportando seus produtos. Assim, aponta-se a formação de PSI como estratégia do governo brasileiro para a internacionalização de empresas.

8. Bibliografia

ACUFF, F. L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association, 1993.

Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil). Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>> Acesso em: 02/ 11/ 2003.

ALABY, M. A. “Exportação na pequena e média empresa – bicho de sete cabeças?”. *Export News*. São Paulo: set. 2002. Disponível em: <http://www.exportnews.com.br/ARTIGOS/aa49.htm> . Acesso em: 16 set. 2003.

BENITO, G.; WELCH, L. de. *Internationalization*. *Management International Review*, v.37, n.2. p. 7-25, Special Issue, 1997.

BRETT, J. M. *Culture and negotiation*. *International Journal Of Psychology*, v.35 n.2, p.97-104, 2000.

CALDEIRA, C. **Os desafios da internacionalização**: como as empresas portuguesas dão o salto. *Revista Público 500*. Edição Especial, p. 10-15, 2002.

CALOF, J. *Internationalization behavior of small and medium-sized South African enterprises*. *Journal of Small Business Management*, p.71-79, oct. 1995.

CAMINO, D.; CARZOLA, L. *Foreign market entry decisions by small and medium-sized enterprises: na evolutionary approach*. *International Journal of Management*, v.15, n.1, p. 123-129, 1998.

CAMPANHOL, E. M.; SMITH, M. S. J. **Empresa gestora de exportação para as pequenas empresas**: alternativa para o incremento do desenvolvimento. In: *Colloque Franco Bresilien lês relations industrielles franco- bresiliennes – Bilan et perspectives*. Grenoble. Mar. 2001. Franca (SP) FACEF. 2002, p.335-346.

CAMPOMAR, M. C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração**. *Revista de Administração*, v. 26, n. 3, p. 95 - 97, Jul./ Set. 1991.

CARVALHO, M. De; ROCHA, A. de. **Continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos**: um estudo na indústria brasileira de calçados. *Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n.2, p.23-39, maio/ago. 1998.

ETEMAD, H. *Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, n. 21, v.1, p1-21, mar, 2004.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (Org.) **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark. p. 37-55, 1996.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Sumário executivo. 2002.

HODGSON, J. *Thinking on your feet in negotiations*. Londres, Pitman Publishing, 1996.

IGLESIAS, R. **Qual é a melhor estratégia para exportar?** *Revista Sebrae*, n° 9, jun-jul, 2003. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> . Acesso em: 12 ago. 2003.

- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. *The Internationalization of the firm — four swedish cases. Journal of Management Studies*, 1975 apud JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies*. Vol. 8, n.1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The internationalization Process of the firm – a model of knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies*. Vol. 8, n.1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The mechanism of internationalization. International Marketing Review*, Vol. 7, nº 4, pp. 11-24, 1990.
- LEMAIRE, J. P.; PETIT, G. ; DESGARDINS, B. (1997). *Stratégies d’Internationalisation*. Ed. Dunod, Paris, 245 p.
- LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. dos. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Revista de Administração, São Paulo v.26, n.1, p. 23-34, jan./mar.,1991.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing – Uma orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARKWALD, R.; PESSOA, E. **Micro e pequenas empresas exportadoras: um retrato do período 1997-2002**. Revista Brasileira de Comércio Exterior. n. 76, p.68-75, 2002.
- MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C.A.A.; MACHADO, J.R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINERVINI, N. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- NIEREMBERG, G. I. *The art of negotiating*. New York: Simon & Schuster, 1981.
- OLIVEIRA, M. F.; MARTINELLI, D. P. **A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO LOCAL, I, 2003, Campo Grande. Anais... Campo Grande: editora, nov. 2003, p.
- REYNOLDS, N.; SIMINTIRAS, A.; VLACHOU, E. *International business negotiations: present knowledge and direction for future research. International Marketing Review*,v.20, n.3, p.236-261, 2003.
- REZENDE, S. F. L. **Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização**. Revista de Administração, São Paulo v.37, n.1, p.39-50, jan./mar. 2002.
- RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SUEN, A. S. **Negociação intercultural: um estudo exploratório**. 1997. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SZAPIRO, M.; ANDRADE, M. **Internacionalização em arranjos e sistemas de MPME – NT1.8**. Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, out., 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.