

A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA O INCREMENTO DA COMPETITIVIDADE DA CADEIA VIVINÍCOLA GAÚCHA

Sinval Oliveira Souza*

RESUMO

Esse artigo analisa a complexidade do ambiente competitivo do setor vinícola brasileiro, com foco em empresas gaúchas, através da ótica da cadeia de valor, relatando os principais desafios que se apresentam em relação a concorrência internacional. Apresenta ainda um estudo de caso realizado com dois grandes *players* e suas estratégias de internacionalização. Por fim avalia as limitações que impedem a competitividade no mercado global, levantando alguns aspectos que devem ser considerados pelas empresas nacionais para buscar ampliar sua participação em mercados globais.

Palavras-chave: Estratégias de Internacionalização. Cadeias Produtivas. Processos de Internacionalização.

* Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sinval.souza@pucrs.br, Av. Ipiranga, 6681, Partenon
Cep: 90619-900 - Porto Alegre, RS - Brasil

INTRODUÇÃO

A complexidade do mercado competitivo impõe uma nova dinâmica na gestão do ambiente corporativo. Novos produtos, processos de produção e distribuição surgem constantemente através de concorrentes muitas vezes desconhecidos. A revolução tecnológica intensificada a partir da década de 80 gerou uma modificação profunda na estrutura organizacional, no modelo de produção e no comportamento humano. Os consumidores passam a ser mais exigentes e seletivos, buscando a melhor relação custo benefício na satisfação de suas necessidades. Por outro lado, os mercados estão cada vez mais inter-relacionados através de economias abertas que estimulam o fluxo e o comércio entre empresas de diversos segmentos, aumentando assim o fluxo internacional de investimentos, capital de risco e tecnologia, ampliando ainda mais a interdependência político-social entre os países.

Essa interdependência entre países foi a base para os acordos de integração que surgem de diversas formas, tais como zonas de livre comércio, uniões aduaneiras, caso do Mercosul e uniões econômicas como a União Europeia. Esse processo reúne dois fatores: por um lado há a internacionalização de mercados de bens e serviços favorecidos pela abertura das economias e por outro, a concentração da produção nas grandes empresas e grupos empresarias que conseguem ampliar sua competitividade através da atuação global e o domínio da produção em escala. Na América Latina esse assunto aparece mais na retórica do que na prática. Mesmo que o comércio entre alguns países seja intenso, as políticas e acordos internacionais de comércio entre os mesmos são escassos.

Uma empresa com atuação apenas em mercados locais não fica isenta da concorrência externa e necessita ter como parâmetro o mercado como um todo, já que suas estratégias provavelmente serão afetadas por ações das demais empresas atuantes no setor, entendido aí o segmento de atuação em um contexto globalizado. Ser competitivo internacionalmente é uma condição desejável em termos de sobrevivência, sendo necessária a avaliação das vantagens competitivas no sentido de adoção de formas mais eficientes de produção e melhoria constante da qualidade e identificação de nichos de mercado onde a empresa possa alcançar um posicionamento competitivo favorável (PORTER, 1992).

O mercado de vinhos no Brasil apresentou um significativo incremento em volume de vendas nos últimos anos, passando de 255 milhões de litros em 2000, para quase 293 milhões de litros em 2005, uma crescimento de 14,8%, segundo a Uvibra (União Brasileira de Vitivinicultura). Esse aumento é atribuído aos benefícios ocasionados à saúde, divulgado por

recentes pesquisas médicas e também pelo aumento da divulgação do produto, em nível mundial, provocada principalmente pelo surgimento de novos produtores, como Estados Unidos da América, Austrália e Nova Zelândia. O consumo do vinho passa por momento de muita divulgação nos meios de comunicação, onde se destacam vários filmes de sucesso, americanos e europeus, que tiveram seus desenrolar em ambientes vitivinícolas.

No Brasil o nível de consumo do vinho é baixo se comparado aos demais países do Mercosul e menor ainda se comparado aos países de 1º mundo. A União Europeia representa 57% do consumo mundial. 65% da produção e 70% das exportações mundiais.

Segundo dados do Ibravin, o Rio Grande do Sul é o maior pólo vitivinícola do Brasil, concentrando a produção na Serra Nordeste, nas cidades de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi e São Marcos, que juntas respondem por quase 90% do volume total da produção gaúcha.

Com base das declarações de Alexandre Miolo, empresário do setor, em entrevista concedida aos autores em 2008, afirma que o grande desafio do produtor de vinho brasileiro está no aumento do consumo per capita no país, que é inferior aos dois litros por ano. “Como a renda da população brasileira ainda é baixa, as empresas nacionais precisam conquistar o mercado internacional, que consome 24 bilhões de litros anualmente”. Sobre o mercado brasileiro ele afirma que é bastante pequeno. O consumo per capita do consumidor brasileiro é de apenas 1,7 litros por ano. O vinho fino comercializa, por ano, em torno de 25 milhões de litros. O Brasil importa 30 milhões de litros de vinho finos.

Já Carlos Raimundo Paviani, diretor do Ibravin (Instituto Brasileiro do Vinho), em entrevista concedida aos autores em 2007, declara que em termos técnicas de gestão e de produção, o setor passa por um processo de profunda reestruturação. Na viticultura, por exemplo, a área de vinhedos no Estado do Rio Grande do Sul cresceu de 1999 a 2004, 33,1%, passando de 26,4 mil para 35,2 mil hectares, em um investimento de aproximadamente R\$ 260 milhões. Paralelamente ao aumento da área de plantio de uvas, houve o surgimento e a consolidação de novas zonas produtoras, na Campanha, na Serra do Sudeste, no Norte do Estado e nos Campos de Cima da Serra. Na indústria vinícola, apenas nos últimos três anos, os investimentos em ampliação de instalações e qualificação dos processos produtivos, com a aquisição de máquinas e equipamentos, entre outras melhorias, foram de R\$ 213 milhões, conforme levantamento do Ibravin feito junto a 64 empresas.

A cadeia vitivinícola gaúcha representa mais de 90% da produção de vinhos finos do país e possui características próprias. O próximo item aborda as razões e necessidades das empresas entenderem e atuarem em cadeias.

2 AS EMPRESAS BUSCAM FORTALECER SUAS CADEIAS PRODUTIVAS

Vários são os motivos que podem levar as empresas a atuarem em cadeias. A seguir serão apresentados aqueles considerados os mais importantes e significativos para a escolha dessa alternativa de atuação. Os aspectos teóricos relacionados a estratégia são abordados no item seguinte.

2.1 A Estratégia

A atividade de criar valor para o cliente deve ter sua análise ampliada para o entendimento de sua importância estratégica.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) definem estratégia como: “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente, antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.”

As decisões estratégicas também são abordadas por Mintzberg e Quinn (2001 p. 21) como sendo “aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes.”

De acordo com Porter (1992) as organizações podem utilizar três abordagens estratégicas genéricas para superar seus concorrentes, que são:

- A liderança de mercado através da prática de custos totais menores do que os dos concorrentes;
- A prática da diferenciação, que consiste em oferecer um produto ou serviço que agregue algo que seja considerado único, no âmbito do mercado que se insere a organização;
- A que propicia o enfoque de um determinado grupo de clientes, um segmento da linha de produtos e ou um mercado geográfico específico.

Estas abordagens estratégicas podem ser utilizadas para enfrentar as cinco forças competitivas, propostas por Porter (1992) e ratificadas por Ghemawart (2000), que são: a entrada de novas empresas, podendo trazer desestabilização para o mercado, a ameaça de produtos e serviços substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes.

Nas últimas décadas, o enfoque estratégico da indústria aponta para a importância do desenvolvimento tecnológico e da organização da produção como elementos fundamentais para o desempenho competitivo das organizações em perspectiva de longo prazo. Nesse mesmo período as empresas japonesas e alemãs se firmaram no mercado internacional, oferecendo produtos diferenciados, de alta qualidade, com preços menores e com sistemas produtivos altamente flexíveis. Essa nova realidade trouxe a incorporação do conceito de diferenciação e da organização da produção na análise da competitividade das organizações (CORRÊA E GIANESI, 1993).

A partir da estratégia a ser adotada depende a competitividade a ser alcançada. A seguir serão abordadas considerações sobre os principais aspectos da competitividade.

2.2 A Competitividade

Numa visão ampla, a competitividade de uma organização está diretamente vinculada a sua capacidade de formular e implementar estratégias que permitam sustentar uma posição duradoura no mercado (FERRAZ et al.,1996). Portanto, o sucesso competitivo de uma empresa depende da criação e da renovação de vantagens competitivas que a diferenciem de suas concorrentes.

Assim, o desempenho competitivo de uma organização ou de uma nação é decorrente de um grande número de fatores que às influenciam de várias maneiras. A forma que as organizações podem influenciar os fatores determinantes de competitividade varia de uma para a outra, independente da relevância do fator, ele deve ser considerado quando do estabelecimento da estratégia organizacional (PORTER, 1999).

Os fatores determinantes da competitividade, conforme Coutinho e Ferraz (1994) são divididos em: internos à empresa, de natureza estrutural e de natureza sistêmica, ambos afetam as características do ambiente competitivo.

Muitas das novas formas de arranjos organizacionais apontam para a constituição de redes de empresas e de relações empresariais que eliminam ou flexibilizam fronteiras. Esses aspectos são abordados no item a seguir.

2.3 A Organização sem Fronteiras

Segundo Daft (1999), são necessárias fronteiras flexíveis entre organizações e dentro delas, pois facilita a velocidade, flexibilidade, integração e inovação fundamentais para o sucesso das empresas. Com base no estudo de Askenas *et al* apud Daft (1999), existem quatro tipos de fronteiras que impactam o bom desempenho das empresas e precisam ser eliminadas, são as chamadas de:

a) Fronteiras verticais são formadas a partir da redução dos níveis hierárquicos, o aumento da delegação, o auto-gerenciamento, as estruturas mais enxutas, a participação nos resultados, são ações que tem contribuído para redução dessas barreiras.

b) Fronteiras horizontais criadas pela departamentalização exagerada. Cada área constitui-se em núcleo fechado, muitas vezes concorrendo entre si, sem olhar para fora. O foco deve ser o cliente.

c) Fronteiras externas podem ser eliminadas através de parcerias com fornecedores, cliente e concorrentes, por intermédio da identificação de oportunidades de colaboração, de alinhamento e integração de sistemas e do compartilhamento de estruturas e processos.

d) Fronteiras geográficas podem ser vencidas através das alianças, entre organizações, para a busca de novos mercados. A globalização da economia tem contribuído para este novo paradigma das organizações.

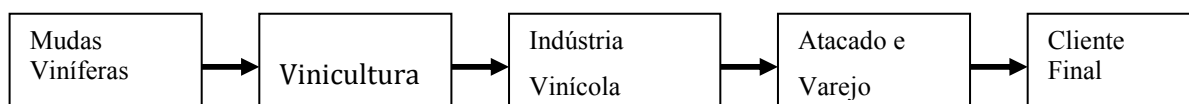
A busca constante da melhoria da competitividade e os novos arranjos organizacionais têm levado as organizações a adotarem estratégias que extrapolam suas fronteiras. O item seguinte aborda a estruturação da cadeia vitivinícola gaúcha.

3 A CADEIA PRODUTIVA DE VINHOS FINOS GAÚCHOS

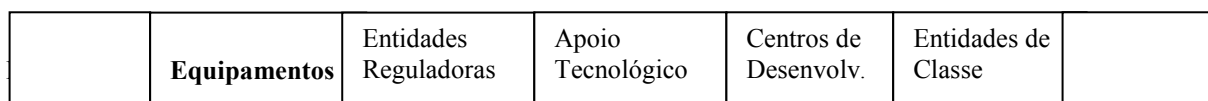
Este item toma por base a Figura 1 e faz a análise da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, avaliando as inter-relações entre a cadeia principal e a auxiliar e fazendo sugestões de melhorias que conduzam a incrementos na sua produtividade.

Figura 1 – Principais elos da cadeia vitivinícola gaúcha

1 - CADEIA PRINCIPAL



2 - CADEIA AUXILIAR



3.1 Análise Estratégica da Cadeia Produtiva de Vinhos Finos Gaúchos

A abertura do mercado brasileiro facilitou a entrada dos vinhos estrangeiros, principalmente os oriundos do Mercosul, destacando-se os vinhos argentinos e os chilenos, o que abalou a posição relativamente cômoda que detinha o setor (Mello et al. 1999). Esse fato provocou por parte dos proprietários das vinícolas gaúchas um movimento pela busca da melhoria da qualidade e da produtividade, através de melhorias nas instalações e nos equipamentos. Mas pouco foi acrescentado aos processos de produção e de gestão. Foram esforços isolados e não acompanhados pelos outros membros da cadeia, pois não existe a consciência da interdependência entre eles; ou seja, que o sucesso da cadeia produtiva depende da soma do sucesso de cada um dos elos.

Quadro 2 - Análise Consolidada da Cadeia de Vinhos Finos Gaúchos

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Melhorias Potenciais
<ul style="list-style-type: none"> - Concentração de vários elos da cadeia na mesma região - Estrutura de <i>cluster</i> vinícola - Tradição e cultura produtora de vinho da região - Maior região produtora de vinho do país - Tendência de aumento do consumo de vinhos e derivados da uva e do vinho 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de integração entre os elos da cadeia produtiva de vinhos finos gaúcho - Falta de visão estratégica - Falta de definição do tipo de uva mais adequado de ser produzido na região - Clima e solo não são os mais favoráveis para a produção de vários tipos de uvas - Falta de parcerias e associações entre os componentes da cadeia - Falta de consciência e visão de cadeia produtiva - As inter-relações entre os elos da cadeia são apenas comerciais - O transporte é ineficaz ao longo da cadeia produtiva - A distribuição é descomprometida - Falta de interação com o cliente - Os órgãos de classe são pouco atuantes - Os órgãos públicos competentes não dão o apoio técnico necessário - Concorrência internacional - Faltam informações ao longo da cadeia 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar a integração da cadeia e melhorar as inter-relações entre os elos - Buscar uma governança com legitimidade para o segmento - Buscar a indicação de procedência e a delimitação geográfica - Adotar uma estratégia única e compartilhada para o setor vitivinícola - Promover campanhas mercadológicas divulgando o vinho gaúcho - Identificar o tipo de uva mais adequado de ser produzido na Serra Gaúcha - Criar associações e cooperativas que busquem agregar valor ao vinho - Desenvolver os recursos humanos do setor - Estabelecer alianças e parcerias - Oferecer serviço de pós-venda - Implantar sistema de informações entre os elos da cadeia produtiva - Criar mecanismos de escuta permanente com o cliente final - Difundir a visão de cadeia - Investir na melhoria da produção da uva, do vinho e derivados - Buscar transporte adequado e comprometido com o produto - Estabelecer sistemas de distribuição que atendam os interesses de produtores e clientes

Fonte: Souza (2001)

Com base em Souza (2002), nesse novo contexto empresarial constituído por organizações virtuais, alianças estratégicas e parcerias, aumentando, com isso, o espectro organizacional além das fronteiras tradicionais das organizações e criando redes de relacionamento entre as empresas e órgãos envolvidos na cadeia produtiva, de suprimentos e logística, tendo como base de sustentação a cadeia e o sistema de valores proposto por Porter (1992).

A globalização e a busca por novas alternativas de negócios, têm levado as empresas a buscarem a internacionalização. A seguir será abordado o tema da internacionalização dos negócios empresariais.

4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de globalização dos negócios está acelerando o ritmo de mudanças em termos de como a produção de bens e serviços está sendo projetada e implementada. Após a concepção universalista e hegemônica de fábricas tayloristas-fordistas de grande escala, altamente integradas, observa-se a emergência de um complexo sistema de novos conceitos e fórmulas para a organização dos negócios em geral e para a função Produção ou Operações em particular. Empresas globais estão não só se reestruturando segundo uma perspectiva de integração internacional (Bartlett & Ghoshal, 1989; Prahalad & Lieberthal, 1998; entre outros), mas também estão redefinindo suas relações com as empresas em outros países. Temas como Global Operations Management (Flaherty, 1996), International Manufacturing (Shi & Gregory, 1998) e International Supply Chain Management (Akkermans *et al.*, 1999; Motwani *et al.*, 1999) surgem como novas áreas de pesquisa.

Os debates sobre os fatores que determinam a competitividade das empresas têm sido enriquecidos nos últimos anos com novas abordagens. A abordagem clássica é a "análise da indústria" ou do "posicionamento estratégico", que tem em Michael Porter seu maior protagonista. Esta abordagem prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia (Porter, 1992, 1999). Os principais focos de análise são produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Nesse sentido, é considerada uma abordagem "de fora para dentro".

Os instrumentos básicos para o posicionamento estratégico incluem uma estrutura analítica baseada em "cinco forças" e uma matriz dois por dois, em função da qual se caracterizam as estratégias competitivas genéricas. Essa abordagem, proposta por Michael Porter em 1992, em *Vantagem Competitiva*, foi posteriormente aperfeiçoada. O próprio Porter, em 1999, já ampliava seu foco com o conceito de cadeia de valor e sistema de valor, reconhecendo "as atividades da empresa" como base da vantagem competitiva: "Os *drivers* para a redução de custos ou para a diferenciação serão identificados a partir das atividades e das ligações entre elas" (Proença, 1999). Como coloca o próprio Porter, "as escolhas de posicionamento determinam não somente quais atividades a empresa desempenhará e como essas atividades serão configuradas, mas também como essas atividades estarão relacionadas entre si" (Porter, 1999). Em outras palavras, ao incorporar questões ligadas à organização interna da empresa, a abordagem do posicionamento competitivo mantém e reforça a perspectiva "de fora para dentro".

Com o tempo, as críticas à análise do posicionamento estratégico vêm se avolumando. A maior delas diz respeito a sua natureza estritamente estática. Para Proença (1999), os *frameworks* não dão resposta às questões mais cruciais para o tomador de decisão: por que certas firmas foram capazes de construir posições de vantagem e sustentá-las ou falharam na tentativa? O autor comenta que, "na visão jocosa dos profissionais da área, trata-se de um excelente método para saber por que os outros estão, neste momento, se dando bem e você não". Também no plano acadêmico as críticas são severas. Uma outra abordagem está sendo construída a partir da "visão da empresa baseada em recursos" (*Resources Based View of the Firm*). Essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Considera que toda empresa possui um *portfolio* de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos. É a partir desse *portfolio* que a empresa pode criar vantagens competitivas. Para os defensores dessa abordagem (Hamel & Prahalad, 1995; Krogh & Ross, 1995), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isto caracteriza essa abordagem como primordialmente "de dentro para fora". Essas duas metodologias devem ser integradas para fortalecimento de uma estratégia de internacionalização, pois ela depende tanto de fatores internos quanto externos. Na última década as empresas brasileiras, assim como os países que formam o chamado BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), têm buscado um crescente processo de internacionalização. A literatura aponta três abordagens relacionadas a modelos de gestão que poderão ser adotados pelas empresas em processo de internacionalização.

A primeira abordagem está relacionada ao Paradigma Eclético da Produção Internacional (Dunning, 1993) que procura explicar o movimento das empresas em direção aos mercados externos com base em três grupos de fatores:

a) Vantagens específicas da empresa, em virtude de sua nacionalidade ou propriedade. Elas podem ser estruturais, por acesso ou posse privilegiada de recursos, provenientes de sua capacidade em aproveitar possíveis falhas do mercado, administrando eficazmente ativos em diferentes países e também da capacidade de gerenciar alianças estratégicas e redes de empresas.

b) Vantagens específicas de localização, relacionadas aos locais onde operam no exterior (incentivos fiscais, risco cambial, custos, flexibilização da produção, logística, etc).

c) Vantagens específicas da internacionalização, possibilidades inerentes ao processo de internacionalização (transferência intra-firma de componentes, matérias-primas, equipamentos, tecnologia, pessoas, etc).

A segunda abordagem considera os aspectos comportamentais e culturais como decisivos na definição do processo de internacionalização. Conhecida como a escola Nórdica, tendo sido desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Upsala na Suécia. Este modelo afirma que as empresas gerenciam o processo de internacionalização de maneira gradativa, movendo-se inicialmente em direção aos países próximos, sejam do ponto de vista geográfico ou cultural. A aprendizagem organizacional, gerada pela formação de competências e conhecimento, formam, a base para a organização buscar novos caminhos internacionais.

A terceira abordagem está baseada nas propostas de Porter (1992, 1999) quanto ao entendimento que as empresas devem se posicionar estrategicamente com características diferentes dependendo da estrutura de seus mercados. A seguir será relatada a situação atual do setor vitivinícola nacional.

5 O PARADOXO DA CADEIA VITIVINÍCOLA BRASILEIRA

No momento em que a indústria de vinhos finos brasileira vive seu melhor momento em termos de produção, com produtos de alta qualidade fruto de estratégias de produção bem dimensionadas e implementadas, ao mesmo tempo o setor apresenta seu pior resultado em termos comerciais, com a menor participação de mercado nacional em relação aos vinhos importados. Essa participação tem caído gradativamente nos últimos anos e nesse início de 2008, chega a seu menor índice histórico: apenas 15% do mercado.

O consumo de vinhos finos também vem passando por mudanças nos últimos anos no mercado mundial. Ele tem crescido em países que tradicionalmente eram consumidores de outros produtos etílicos, e por outro lado, vem caindo em países de forte tradição vinícola como França, Espanha e Itália. Segundo Michel Bourqui, da Organização Internacional do Vinho (OIV), esse fenômeno é uma resposta do mercado as constantes campanhas para a redução do consumo de bebidas alcoólicas. Bourqui reafirmou que mesmo com essa redução, esses países ainda mantêm um consumo elevado. Por outro lado, ele considera que ainda existem oportunidades de mercado para serem exploradas pelos produtores de vinhos finos.

Essas oportunidades não passaram despercebidas por novos países produtores, como Estados Unidos, Austrália, Chile e África do Sul, que através de estratégias baseadas em

variedades e marcas globais, tem despontado como potenciais novos entrantes no segmento mundial. Outra estratégia adotada com sucesso, inspirada nas regiões tradicionais de produção de vinhos finos europeus, foi valorizar a característica do local de produção (*terroir*), ao criar selos de denominação de origem.

No Brasil, algumas ações competitivas foram adotadas, como a criação do selo do Vale dos Vinhedos, na região de Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul. Outra mudança marcante foi a descentralização da produção da Serra Gaúcha, que detinha 90% da produção de vinhos finos, para novas regiões. No próprio Rio Grande do Sul surgiu a região da Campanha, que tem como característica principal estar situada no paralelo 30 - mesma latitude geográfica de áreas de sucesso da África do Sul e Austrália. No nordeste brasileiro, aparece com destaque a região do Vale do rio São Francisco (Pernambuco), que através de altos investimentos em tecnologia e irrigação, consegue produzir uvas viníferas em diversas safras por ano. Vale destacar ainda o vale de São Joaquim, em Santa Catarina, que tem recebido investimentos em diversas novas vinícolas.

Diante de todas essas mudanças, esperava-se que o consumidor brasileiro respondesse positivamente em relação ao vinho fino nacional. Porém, o que vimos foi a perda consistente de participação no mercado, um fato que vem se confirmando ano a ano, preocupando os produtores e ameaçando a viabilidade das vinícolas nacionais. Em 1996, os vinhos finos brasileiros lideravam o mercado interno, com 65,9% do consumo, passando para 50% em 2001, caindo para 35% em 2004 e chegando a assustadores 26% em 2007 (Uvibra, 2008).

E qual a explicação para esse movimento? São várias as respostas: O dólar baixo, que barateou o preço dos vinhos importados; vantagens fiscais, em função do MERCOSUL, concedidas aos vinhos Argentinos e Chilenos; questões culturais do consumidor brasileiro, que valoriza os importados em detrimento aos nacionais e ainda, a falta dos empresários brasileiros, que focados na produção, não investiram em marketing, nem em promoção de marca, dificultando a mudança de imagem de baixa qualidade construída nos últimos 60 anos. Gradativamente, as vinícolas brasileiras têm desenvolvido ações visando buscar participar de outros mercados fora do território nacional, esse assunto será discutido a seguir.

6 MERCADO INTERNACIONAL PODE SER UMA SAÍDA PARA O VINHO NACIONAL?

Diante desse cenário, seria o mercado internacional uma saída para o vinho fino brasileiro? Projeto de pesquisa realizado pelos autores, com patrocínio do CAEPM (Centro de

Altos Estudos em Propaganda e Marketing) da ESPM, aponta alguns caminhos. Através do método de Estudo de Casos Múltiplos, buscou-se identificar as estratégias competitivas e de internacionalização utilizadas pelas vinícolas brasileiras para crescer tanto no mercado interno, quanto externo. Com vertente qualitativa, o estudo foi realizado em duas etapas, sendo a primeira caracterizada como bibliográfica e documental, onde se levantou dados sobre as empresas, suas participações de mercado e importância no cenário nacional e internacional, e a segunda etapa através de entrevistas em profundidade com o principal gestor de duas das maiores vinícolas nacionais, Miolo e Salton. As entrevistas foram realizadas nas próprias empresas situadas no interior do Rio Grande do Sul, em maio de 2008. Para análise dos dados foi aplicada a análise de conteúdo.

Nesse contexto, verificou-se que a Vinícola Miolo, há 19 anos produzindo vinhos finos detém a terceira maior participação do mercado brasileiro, com 12,37%, tendo comercializado aproximadamente dois milhões e trezentos mil litros em 2007. Atualmente é uma das mais atuantes do setor. Sua sede fica no Vale dos Vinhedos, com 450 hectares, sendo 120 pertencentes à família e 330 integrados com 80 produtores. Ali, produz seu vinho de maior comercialização, o Miolo Seleção, tendo ainda outros produtos na linha, que vão do Básico popular até vinhos Ícones. Detém participação acionária em outras 5 vinícolas, cada uma com uma marca e linha de produtos distintos.

Segundo Adriano Miolo, enólogo e diretor responsável pelo Planejamento Estratégico da organização, o projeto de internacionalização da Vinícola Miolo passa pela mudança estrutural que é implementada atualmente. A idéia é dividir a empresa em duas grandes unidades, sendo uma de comercialização e marketing, denominada Miolo Wine Group, e outra, que concentre todas as unidades produtivas, cada uma delas atuando como unidades de negócios independentes. A proposta de exportação, segundo Miolo, está dentro do Miolo Wine Group, que passará a planejar as ações comerciais e de marketing, bem como as campanhas de promoção e exportação das diversas vinícolas do grupo.

Especificamente, na área de exportação, a Miolo desenvolve alguns projetos. O Via Sul, uma *joint venture* com Wines Of Chile, organização que concentra os principais produtores de vinhos de qualidade daquele país. Através dessa parceria, estão sendo desenvolvidas duas marcas, uma para o mercado nacional e outra para o mercado Chileno. Lá, a Wines of Chile vai distribuir a marca Oveja Negra e aqui, a Miolo vai distribuir vinhos com a marca Costa do Pacífico. Para o empresário, é um investimento puramente comercial, 50%

Miolo e 50% Wines of Chile. Atualmente já são exportadas mais de 200 mil garrafas através dessa parceria, tendo previsão de importação da mesma quantidade para o mercado interno.

Outro Projeto, o Osborne, tem como diferença o aporte financeiro por parte do grupo homônimo espanhol, nos negócios da Vinícola Miolo no Brasil. Para tanto, foi montada uma sociedade na fazenda Ouro Verde, em Pernambuco, que busca aproveitar as características positivas do nordeste, tanto em termos de qualidade, quanto em capacidade produtiva, voltada principalmente para vinhos brancos. Apesar dessa característica, o princípio da parceria é o mesmo. O que a Miolo quer é que os espanhóis ajudem a empresa a distribuir seus produtos lá fora, e vice versa. Com essa parceria, os resultados já apareceram, principalmente para os espanhóis, que conquistaram a vice-liderança no mercado nacional de Brandy, principal produto da Osborne, com quarenta e oito mil e quinhentos litros de vendas em 2007. Para 2009 a empresa pretende anunciar uma parceria com um grupo argentino.

Atualmente, outros mercados importantes de exportação da Vinícola Miolo são a Holanda e os Estados Unidos. Lá a empresa ainda distribui através de revendedores especializados e acredita que ao conseguir entrar em grandes redes, será esse seu principal destino exportador.

Por sua vez a Vinícola Salton, um dos mais antigos produtores de bebidas do Brasil, com 100 anos de história, detém a liderança de comercialização de espumantes, com quase 37% de participação do mercado nacional, a vice-liderança de vendas de conhaques e o quarto lugar em vinhos finos, com quase 11 % de participação. Sua trajetória mais recente reflete a decisão estratégica acertada, tomada em 2002, em direção ao mercado de espumantes e vinhos finos, confirmada através do faturamento de 2007, que dobrou nesse período, chegando a 170 milhões de reais.

Em termos de exportação, segundo Maurício Salton, diretor de planejamento da vinícola e membro da 4ª geração da família, o mercado externo funciona como uma vitrine para valorizar a imagem da Salton no mercado interno. Para ele a empresa não pensa em volume, mas em mercados significativos que possam transmitir segurança para o consumidor brasileiro, mostrando que se o produto é visto com bons olhos por um estrangeiro, com certeza passa a ter valor para o brasileiro. Atualmente o mercado externo representa 13% do faturamento total de vinhos e espumantes, sendo comercializados através de representantes, principalmente na Alemanha, Suíça, Polônia, Bélgica, China e Suriname.

Para a Vinícola Salton, o processo de internacionalização iniciou de forma reativa, sendo que a empresa conta com um gerente de exportação a apenas três anos. As negociações

internacionais começaram através do interesse de compradores da Polônia e Suriname, que buscaram os produtos da empresa para revendê-los lá fora. Atualmente a grande meta de internacionalização da Salton é ser referência em espumantes em um país estrangeiro. Acredita que na Europa será mais difícil, pela tradição dos produtos locais e por questões tarifárias, mas vê oportunidades em mercados da Ásia e na Rússia.

Ainda é cedo para uma análise definitiva sobre a investida das vinícolas nacionais no mercado mundial, mas, mostra que o segmento não está parado e tenta reagir experimentando novas alternativas, tanto a Miolo quanto a Salton são fundadoras do consórcio de produtores de vinho, Wines from Brazil, formado atualmente por 20 vinícolas, que juntas, atingiram mais de vinte países compradores. Dezesesseis delas já estão exportando para EUA, Japão, Reino Unido, França, Alemanha, Rússia, Angola e Colômbia, entre outros. O item a seguir faz as considerações finais do presente artigo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado internacional de vinhos é estimado em 8 bilhões de litros, representando 30% do total de mercado (24 bilhões de litros). É extremamente competitivo, sendo liderado atualmente, segundo a OIV, pela Austrália. Para Miolo, tanto a Austrália, quanto o Chile, servem de *benchamrk* para o Brasil, pois há menos de 20 anos não tinham a menor representação no mercado internacional. Tanto Miolo, quanto Salton vêem oportunidades, concordando que é mais fácil ser aceito lá fora, do que no mercado interno. Através de bons representantes, o vinho brasileiro começa a ser disponibilizado em restaurantes e hotéis de luxo, em países como Inglaterra, Holanda e Polônia.

O problema se dá na questão da escala. Para competir de forma consistente, falta ao Brasil projetos mais agressivos de negócios no setor do vinho fino. Os especialistas apontam que vinícolas com menos de 1000 hectares de produção, não conseguirão ganhos de escala para competir internacionalmente. Hoje, a orientação mínima para um vinhedo, é que tenha 20 hectares, para viabilizar a mecanização e ganhos de produtividade. A questão é que a história do vinho brasileiro se deu a partir dos imigrantes italianos, com modelos de produção em pequenos lotes, recebidos do governo, em média com três hectares ou menos. Essa ainda é a principal característica da região mais conhecida do Brasil, o Vale dos Vinhedos. Nesse modelo, a competição internacional se dá em produtos de alto valor agregado, com

competidores com mais de 5 séculos de tradição, com preços que giram em torno de US\$ 100,00 dólares a garrafa.

Esse não é o mercado que está crescendo. O mercado dito do novo mundo, liderado por Austrália, Chile, África do Sul e agora Estados Unidos, é baseado em produtos de qualidade e custo baixo, que buscam na tecnologia e nas vantagens da larga escala, competir em preço com os concorrentes tradicionais. É ainda um mercado dependente dos intermediários, grandes supermercadistas e varejistas, que pressionam cada vez mais por redução de preços. Dentro dessa lógica, são poucas as empresas que estão se destacando no Brasil, indicando, no médio prazo, infelizmente, fora algumas raras ações empresariais isoladas, o setor ainda não apresenta consistência empresarial para ser representativos no cenário internacional.

INTERNATIONALIZATION AS A STRATEGY FOR ENHANCEMENT OF COMPETITIVENESS OF CHAIN VIVINÍCOLA GAÚCHE

ABSTRACT

This article examines the complexity of the competitive environment of the Brazilian wine industry, focusing on companies gaúcha through the perspective of the value chain, reporting the main challenges that are presented in relation to international competition. It also presents a case study conducted with two major players and their strategies of internationalization. Finally evaluate the constraints that hinder competitiveness in the global market, raising some issues that should be considered by companies seeking to expand its national participation in global markets.

Keywords: internalization competition. wine. global markets.

REFERÊNCIAS

AKKERMANS, H.; BOGERD, P.; Vos, B. Virtuous and vicious cycles on the road towards international supply chain management. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 19, n. 5/6, p. 565-581, 1999.

BARLETT, C.; GHOSGAHAL, S. **Managing across borders**. Boston: Harvard Business School Press.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. 2. ed. São Paulo: Papyrus, 1994.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. **Just-in-time, MRP II, OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. Wokingham, England, Addison-Wesley, 1993.

EMBRAPA/CNPUV - Centro Nacional de Pesquisa da Uva e do Vinho. Bento Gonçalves, 2001. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/>> jun. 2001.

FERRAZ, João C.; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made em Brasil**. Rio de Janeiro: Papyrus, 1996.

FLAHERTY, M. T. **Global operations management**. McGraw-Hill Books, 1996.

GHEMAWART, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário Dos Negócios**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALOD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. Bento Gonçalves, 2001. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/julho/2008>>.

KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

MELLO, Loiva Maria Ribeiro; MATTUELLA, Juvir Luiz. Abordagem prospectiva da cadeia produtiva da uva e do vinho do Rio Grande do Sul. Brasília. **Revista de Política Agrícola**, ano 4, n. 2, abr./maio/jun. 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTWANI, J.; YOUSSEF, M.; KATHAWALWA, Y.; Futch, E. Supplier selection in developing countries: a model development. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 10, n. 3/4, p. 154-161, 1999.

PORTER, Michael E. **Competição - On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. The end of corporate imperialism. **Harvard Business Review**, jul./aug. 1998.

PROENÇA, A. *Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, ARCHÉ, 1999. ano 8, n. 23.

SHI, Y.; GREGORY, M. International manufacturing networks—to develop global competitive capabilities. **Journal of Operations Management**, v. 16, p. 195-214, 1998.

SOUZA, Sinval Oliveira. **Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da serra gaúcha**. Porto Alegre, 2001, 142 p. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul.

_____. A integração das cadeias produtivas, de suprimentos e logística dos vinhos finos gaúchos, como estratégia para obter uma vantagem competitiva. In: XII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12. 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2002.

UVIBRA – União brasileira de Vitivinicultura. Bento Gonçalves. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/julho/2008>>.