



Estratégias de internacionalização dos espumantes: um estudo de cinco vinícolas do Rio Grande do Sul

Thaisy Sluszz¹
Ana Claudia Machado Padilha²

Resumo

A vitivinicultura gaúcha vem passando por transformações com a concorrência de produtos importados no mercado nacional. Com isso, a dinâmica de conquista de novos mercados está em constante adaptação. Assim, esse trabalho objetivou verificar as estratégias direcionadas à internacionalização de espumantes produzidos nas Vinícolas: Miolo, Cooperativa Vinícola Aurora, Casa Valduga, Vinhos Salton e Vinícola Peterlongo, da Serra Gaúcha, com a finalidade de ampliar a competitividade desse setor. O estudo é exploratório-descritivo, tendo como base pesquisas bibliográficas e entrevistas a expertos do setor. Os principais resultados indicaram que as cinco empresas estudadas se mantêm representativas em âmbito mundial e, domesticamente, foi possível perceber que os elementos relacionados à gestão, relações de mercado, ambiente externo e governamental são os principais entraves à competitividade dessas vinícolas. Assim, ações voltadas para a superação desses entraves deverão repercutir favoravelmente em toda a cadeia produtiva e ampliar a competitividade internacional da vitivinicultura brasileira.

Palavras-Chaves: Espumantes; Estratégias; Internacionalização.

Recebimento: 13/02/2008 • Aceite: 18/05/2008

¹ Analista da Assessoria de Inovação Tecnológica da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - AIT/EMBRAPA End: Pq. Estação Biológica Av. W3 norte (final) – Sede. Asa Norte. Brasília – DF, Brasil. CEP 70770901. E-mail: thaisy@sede.embrapa.br

² Professora do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo (UPF) e Doutoranda do PPG-Agronegócios/CEPAN/UFRGS. E-mail: _anapadilha@upf.br

Internacionalization strategies for the sparklings: a study of five Rio Grande do Sul wine industries

Abstract

The national market is passing for accented competition from imported products. Because of this, the dynamics of conquest of new markets is constantly adapting. The purpose of this study is to identify the internationalization strategies for the sparklings produced in five wine industries in the Sierra Gaucha region. This research is classified as an exploratory and descriptive survey. The corpus was collected by interviews. Visits to Companies Miolo, Cooperativa Aurora, Casa Valduga, Salton e Peterlongo were done to provide familiarity with the problem. The results referes the five industries keep representative in international market. The elements related to the management, relations to the market and governmental environment are impediments to the competitiveness. Actions directed toward the overcoming will reverberate favorably in all the productive chain and to increase the international competitiveness of the Brazilian wine industry.

Keywords: Sparklings; Strategies; Internationalization.

Introdução

A competitividade da vitivinicultura nacional ficou fragilizada pela crescente invasão dos produtos importados, que atualmente representam mais de 65% do mercado brasileiro. Entretanto, observa-se a dinâmica de um setor que reage para mudar esse cenário por meio do desenvolvimento de tecnologias de produção e processamento, pela busca pela identificação de procedência, pelo desenvolvimento de produtos diferenciados e, principalmente, pela consolidação definitiva da imagem do produto brasileiro no mercado mundial.

A Serra Gaúcha é considerada uma das três melhores regiões do mundo para a produção de vinho espumante que se obtém através da segunda fermentação do vinho em garrafa e adição de leveduras (método clássico) ou, também, pela segunda fermentação, a qual é realizada em cuba fechada (método contínuo), que resulta em um produto de valor agregado para as vinícolas brasileiras. Atentas a estas questões, as empresas do setor oferecem aos apreciadores de vinhos finos uma grande variedade de opções de espumantes com qualidade comprovada em premiações internacionais.

Observando a potencialidade de aumento de consumo, a produção de espumantes começou a crescer nesta década, principalmente ao se observar o mercado potencial para consumo no Brasil.

Os espumantes brasileiros são superiores a muitos importados devido à sua qualidade e competitividade internacional. A bebida elaborada na Serra Gaúcha representa a vocação do Brasil em vinhos finos. Nesta região, de onde provém cerca de 80% da produção nacional de espumantes, segundo dados da Uvibra (2007), registra-se, sobretudo nos últimos dois anos, um incremento de novas e pequenas marcas, que apostam na criação de uma identidade própria como forma de agregar valor aos espumantes brasileiros.

Devido às variáveis qualidade e preço, mundialmente competitivos, o Brasil vem modificando suas estratégias para alcançar mercados internacionais e competir diretamente com outros países produtores de espumantes, como a França, Itália, Chile, Argentina e Alemanha.

Nesse sentido, considerando a importância em termos de desenvolvimento da cadeia produtiva dos vinhos espumantes brasileiros, o estudo tem como objetivo identificar as estratégias de internacionalização implementadas pelas Vinícolas Miolo, Cooperativa Vinícola Aurora, Casa Valduga, Vinhos Salton e Vinícola Peterlongo, todas localizadas na Serra Gaúcha.

Portanto, o estudo está dividido em sete seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta os conceitos teóricos relacionados à estratégia de internacionalização e sua repercussão na competitividade das organizações. A terceira, explica os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Já a quarta seção, discute o panorama da vitivinicultura com enfoque especial para os vinhos espumantes. Na quinta seção, são discutidas as estratégias de internacionalização identificadas nas vinícolas estudadas. Na sexta seção, apresentam-se as considerações finais e, em seguida, as referências utilizadas no estudo.

Estratégia de internacionalização como fonte de vantagem competitiva

As indústrias pertencentes ao agronegócio nacional estão cada vez mais sujeitas aos fatores competitivos de origens diversas. Como respostas a tais pressões, buscam desenvolver e implementar estratégias que decorram em diferencial competitivo. Esta nova realidade faz com que as empresas avaliem constantemente seus negócios e suas estratégias de competitividade.

Os novos desafios trazidos pela competição globalizada fazem com que as empresas nacionais tenham que concorrer com produtos de várias partes do mundo. Este fato tem aumentado significativamente a disputa por uma fatia de mercado. Por outro lado, as expectativas dos consumidores crescem cada vez mais, estão ávidos pelo consumo de produtos diferenciados, com níveis de preço mais favoráveis e com qualidade assegurada.

Neste contexto, a acirrada disputa por mercados internacionais tem levado as empresas a redefinirem suas fronteiras, estabelecerem sua *core competence* (competência essencial/específica de uma organização que representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto em nível pessoal quanto de uma unidade organizacional) e a buscarem novas formas de relacionarem-se com outras empresas (Hamel e Prahalad, 1995).

De acordo com Porter (1998), a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes, existindo forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular.

Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma

organização em um todo coerente. A estrutura ambiental tende a modificar-se com o tempo e adaptar a organização às mudanças, isto deve ser uma das principais preocupações quando da decisão estratégica.

Nessa dinâmica, Fajnzylber (1988) raciocina nessa linha ao avaliar competitividade como desempenho, porém atribuindo-lhe os qualificativos de autêntica (aumento de produtividade via progresso técnico) ou espúria (baixos salários, taxa de câmbio, subsídios, etc.) conforme as fontes que a originam. Os fatores determinantes da competitividade, para o autor, podem ser extremamente abrangentes, como sugere ao afirmar que competem no mercado nacional e internacional não apenas empresas, mas sistemas produtivos, esquemas institucionais, organizações sociais e que a competitividade depende também de externalidades como o sistema educacional, infraestrutura de P&D, aparato institucional público e privado, sistema financeiro, entre outros.

Assim, orientar a estratégia a partir dos pressupostos que se vê nos resultados e eficiência organizacional em termos de qualidade e quantidade, demonstra que as organizações inseridas em ambientes instáveis poderão comprometer sua legitimidade quando da não consideração de variáveis incontroláveis, que mudam em grande velocidade, tais como: as regras e os procedimentos amplamente difundidos internacionalmente.

Andrews e Christensen *apud* Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) viram a estratégia como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolvia a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente, ampliando a sua competitividade.

Também se pode notar que a competitividade é assediada, numa definição simples, pelo desempenho das exportações industriais. Assim, são competitivas as indústrias que ampliam sua participação no comércio mundial de determinados produtos. Este é um conceito que abrange não só as condições de produção, como também, todos os demais fatores que inibem ou estimulam as exportações. Horta (1983) e Gonçalves (1987) utilizaram essa noção de competitividade na análise das estratégias de exportações brasileiras de manufaturados.

A despeito das várias abordagens que vêm focalizando as mudanças recentes, existe um traço comum à maioria delas: o acirramento da concorrência nos mercados internacionais que se

manifesta no aprofundamento do grau de internacionalização das atividades da indústria; a internacionalização se processa, basicamente, pelo comércio de mercadorias e/ou através do fluxo de investimento direto estrangeiro voltados à construção de novas plantas, ou, sob a forma de participação em empreendimentos já existentes (fusões e aquisições). Dada natureza das atividades de processamento de alimentos e o padrão de concorrência prevalente, a proximidade das bases de produção e dos mercados consumidores torna-se um fator relevante (Martinelli JUNIOR, 1999).

Uma estratégia internacional refere-se à venda de produtos em mercados fora do mercado doméstico de uma firma (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003). Uma das razões principais para implementar uma estratégia internacional, ao invés da empresa focar-se apenas no mercado doméstico, é que os mercados internacionais produzem novas oportunidades potenciais. Nesse sentido, Vernon (1972) captou o fundamento lógico clássico para a diversificação internacional. O autor sugeriu que, em geral, uma firma descobre uma inovação no mercado de seu país de origem e que a demanda pode desenvolver-se então em outros países e, as exportações são providas por operações domésticas. A maior demanda em países estrangeiros justifica investimentos diretos em capacidade de produção externa, especialmente porque esses competidores estrangeiros também se organizam para atender à crescente demanda. À medida que o produto se torna padronizado, a firma pode racionalizar suas operações deslocando a produção para uma região em que os custos de manufatura são baixos.

Dadas as motivações tradicionais e emergentes para expandir-se para mercados internacionais, as firmas podem obter quatro benefícios básicos da diversificação internacional, segundo Mathieson e Schinasi (2000):

- maior tamanho de mercado;
- maiores retornos para grandes investimentos de capital ou para investimentos em novos produtos e processos;
- maiores economias de escala, escopo ou aprendizagem; e,
- uma maior vantagem competitiva através da localização (por exemplo, acesso à mão-de-obra de baixo custo, recursos críticos ou clientes).

As oportunidades para aumentar a competitividade estratégica da firma são examinadas tanto em relação aos custos que se incorrem para persegui-las, como em relação aos desafios administrativos que acompanham as decisões de diversificação internacional. Montgomery e Porter (1998) enfatizam que despesas mais elevadas de coordenação,

falta de familiaridade com culturas locais e limitado acesso ao conhecimento sobre as influências políticas no país anfitrião são exemplos de custos em que as firmas incorrem quando buscam a internacionalização. Esses autores ainda observam que mudar gostos e práticas de consumo, ligados a valores culturais ou tradições não é simples. Seguir uma estratégia internacional é uma opção especialmente atraente para firmas que competem em mercados domésticos que têm limitadas oportunidades de crescimento.

Devido a forte concorrência com os espumantes internacionais, as vinícolas brasileiras estão desenvolvendo estratégias para buscar novos mercados e alternativas para aumento da rentabilidade de seus produtos, uma vez que pode se observar uma certa vantagem competitiva dos espumantes brasileiros frente ao mercado internacional de mesma categoria, quando se analisam variáveis relacionadas com qualidade e preço.

A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

Procedimentos metodológicos

Para o alcance dos objetivos propostos no presente estudo, a técnica utilizada foi a de estudo de caso, caracterizando uma pesquisa exploratório-descritiva. Cabe destacar que a técnica de pesquisa exploratória possibilita ao pesquisador a investigação de um fenômeno em seu contexto real, através do uso de técnicas associadas como as entrevistas, consultas a dados secundários e observações (DIEHL e TATIM, 2004).

Quanto à seleção das empresas participantes do estudo, foram selecionadas cinco vinícolas: Vinícola Miolo, Cooperativa Vinícola Aurora, Casa Valduga, Vinhos Salton e Vinícola Peterlongo. As cinco vinícolas encontram-se localizadas na Região da Serra Gaúcha, sendo as quatro primeiras no município de Bento Gonçalves e, a Vinícola Peterlongo, localizada no município de Garibaldi. Os principais critérios para seleção de tais empresas foram a adoção pioneira da fabricação de espumantes e por serem as mais representativas em termos de qualidade e premiações de seus produtos, além de estarem voltadas para o mercado internacional.

Quanto aos dados utilizados no estudo, os primários foram coletados por meio de visitas às empresas utilizando como técnica de coleta de dados entrevista semi-estruturadas, realizadas com os responsáveis pela comunicação, comercialização e diretores das vinícolas que se propuseram a participar desta pesquisa. Já os dados

secundários foram buscados na literatura específica que trata do tema e serviram de sustentação para o alcance do objetivo proposto.

Cabe mencionar que a realização das entrevistas com os participantes teve como objetivo identificar as estratégias que estão sendo implementadas com vistas à internacionalização dos produtos, neste caso, dos vinhos espumantes, além de entender como ocorre a divulgação e a inserção desses no mercado internacional.

Quanto à análise dos dados, a técnica utilizada foi à interpretativa. Este tipo de técnica auxiliou na contextualização das informações que, segundo Triviños (1992) possibilita a análise dos dados coletados à luz da revisão da literatura selecionada.

Vitivinicultura nacional: aspectos gerais de produção e comercialização dos vinhos espumantes

De acordo com dados estatísticos do *Office International de la Vigne et du Vin – OIV*, o mundo da uva e do vinho faz-se presente nos cinco continentes por mais de 40 países (AGUIAR, 1999), sendo que a expansão da atividade está intimamente ligada aos fluxos migratórios. As circunstâncias históricas e as necessidades econômicas exigiram muitas vezes, por falta de áreas totalmente adequadas, arte e engenho dos vitivinicultores para ultrapassar as insuficiências do meio físico e ter boa produção (Wilk, 2004).

O mercado de vinhos no Brasil, semelhante a outras produções agrícolas, tem acompanhado o progressivo processo de globalização e internacionalização de mercados, porém, com algumas especificidades destacadas por Aguiar (1999), que

o vinho não é uma mercadoria qualquer, não pode ser produzido em qualquer lugar e deve obedecer a regras bem mais complexas do que a simples minimização de custos de produção. A localização das vinhas, à semelhança de qualquer outra unidade de produção, está submetida à regra das vantagens competitivas; cada região tem as suas, e são bem mais importantes e determinantes da sua imagem e posição no mercado, que unicamente os custos de produção.

O que se pode notar é que o produto final de uma região vinícola não é puramente fruto de fatores naturais, mas sim, de uma combinação de culturas, talentos e *expertises* múltiplas e complexas.

Deste modo, a exploração de cada elemento diferenciador torna-se necessária na sustentação de uma estratégia competitiva (WILK, 2004). Atualmente, o Brasil ocupa a 17^a posição no *ranking* dos produtores mundiais de vinhos, sendo que a atividade é consolidada em 12 estados do país, desde o Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, e, ganhando significativo destaque, o vale do São Francisco no Nordeste (ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO, 2005).

A vitivinicultura brasileira é uma atividade produtiva realizada principalmente em pequenas propriedades e com forte presença da mão-de-obra familiar. Considerando a produção nacional de uvas, cerca de 65% são destinados à elaboração de vinhos, sucos, destilados e outros derivados, enquanto que 35% destinam-se ao consumo *in natura* (Tonietto e Carbonneau, 1999).

A produção e a comercialização brasileira de vinhos e de sucos de uvas podem ser medidas pelo desempenho do setor no Rio Grande do Sul, Estado responsável por, aproximadamente, 90% do total desta bebida. Dados ainda preliminares da União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra) e do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) atestam que a produção de vinhos, sucos e derivados atingiu 346,4 milhões de litros em 2006. Esse resultado configura redução de 3,92% em relação a 2005, quando foram produzidos 402,4 milhões de litros. Em termos de mercado, vinhos, sucos e derivados elaborados no Rio Grande do Sul apresentaram redução de 5,94%. Em 2006 foram comercializados 443,2 milhões de litros, enquanto que em 2005, haviam sido colocados 471,2 milhões de litros (ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO, 2007).

Para elaboração dos espumantes tradicionais, as empresas utilizam basicamente três variedades de uva: *Pinot Noir* e *Chardonnay* (oriundas da região de *Champagne*, na França) e *Riesling Itálico*. Cada variedade possui uma característica importante para a elaboração de um espumante de qualidade: a *Pinot Noir* dá a estrutura; a *Riesling*, confere acidez que é importante para proporcionar o frescor; e, a *Chardonnay*, oferece o aroma e harmoniza os demais aspectos da bebida final (EMBRAPA UVA E VINHO, 2007).

Enquanto os vinhos sofreram pequena retração no comércio em 2006, os espumantes brasileiros conquistam cada vez mais consumidores, tanto no mercado interno quanto no externo. No ano, o consumo de espumantes no Rio Grande do Sul teve um aumento de 31,16% no comparativo com 2005, enquanto o do moscatel avançou 9,2%, segundo dados da Uvibra (2007). Nas exportações, os espumantes

também têm ampliado seus espaços, apesar de as vendas ainda serem baixas. Em 2006 foram negociados para o exterior 60 mil litros, o que representou 44,4% a mais do que no ano anterior, quando a comercialização ficou em 111 mil litros, conforme números da Secretaria de Comércio Exterior – Secex (UVIBRA, 2007).

Os espumantes nacionais superaram os importados quando o assunto é volume, pois como se pôde observar, no ano de 2005, 33,79% do mercado brasileiro era de espumantes estrangeiros e 66,21% ficava com o brasileiro. Em 2006, a bebida importada ocupou 38,14% e a nacional, 61,86%. Neste contexto, também é preciso considerar que em 2006 o mercado doméstico para a venda de espumantes cresceu cerca de 17,75% na relação com 2005 (ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO, 2007).

A Tabela 1 mostra que a importação é crescente durante os anos, numa média de 2,83 milhões de litros. Já as exportações de espumantes no Brasil são oscilantes. Em 2000 e 2004 houve um pontual aumento nas exportações devido a uma grande demanda do Paraguai e Bolívia (maiores compradores dos espumantes brasileiros), alcançando 265.767 litros em 2000 e 198.905 litros em 2004, respectivamente, segundo informações da Embrapa Uva e Vinho (2007). As exportações a partir de 2004 tendem a se manter acima de 100 mil litros/ano, devido também às estratégias de internacionalização dos produtos brasileiros.

Tabela 1: Produção, importação e exportação de espumantes no Brasil, em litros, de 2000 a 2006

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Produção	3.252.928	5.603.160	4.329.517	4.492.615	4.267.542	4.880.128	4.700.000*
Importação	1.842.690	1.990.428	2.370.413	2.530.399	3.086.826	3.433.207	4.559.094
Exportação	265.767	81.913	46.210	75.643	198.905	111.405	160.493

Fontes: Adaptado de Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2007) e Embrapa Uva e Vinho (2007)

* Expectativa de produção.

Considerando a comercialização para o mercado externo, verificou-se que entre os anos de 2003 a 2006 houve um incremento na participação dos espumantes brasileiros no cenário internacional, principalmente no ano de 2003 para 2004. Este fato pode ser relacionado à questão de que no ano de 2004 ocorreu a afirmação do espumante brasileiro no mercado internacional onde várias vinícolas brasileiras participaram e foram premiadas com seus produtos nos

diversos concursos realizados em diferentes países. Dentre os eventos de que participaram as vinícolas brasileiras, citam-se: *Chardonnay du Monde* e *Muscats of the World*, na França; *Vinality*, na Itália; *Mundus Vini*, na Alemanha; *International Wine and Spirits Competition*, na Inglaterra; *Vinoforum*, na Eslováquia; e, *Vinus*, na Argentina.

Na análise das importações, os países que mais exportaram para o Brasil foram a Itália com uma participação de 44% do mercado, seguida pela França com 41,3% e pela Espanha com 7,4%. Espumantes da Argentina, Portugal, Alemanha, Chile e outros países dividem os 7,3% de mercado restante, conforme dados da Embrapa Uva e Vinho (2007). Assim, são esses os maiores concorrentes do Brasil no mercado internacional na questão dos espumantes, onde a qualidade do produto brasileiro se equipara com a dos demais países, sendo que o Brasil possui ainda uma vantagem competitiva relativa ao baixo custo.

Conforme o panorama apresentado acerca dos vinhos espumantes enquanto participantes do agronegócio nacional, nota-se que esses estão enfrentando um período de estabilização na produção. Segundo a Embrapa Uva e Vinho (2007), se verifica nos espumantes, a partir do ano de 2002, uma redução e estabilização, representando uma diminuição do volume comercializado do produto nacional frente aos importados, que contabilizaram um crescimento de 39% de participação no mercado interno no mesmo período, gerando a necessidade de aumentar a competitividade da indústria nacional.

Assim, estratégias de internacionalização com a finalidade de competição e ganhos de mercado por parte dos produtos brasileiros são necessárias para a manutenção da competitividade das vinícolas nacionais. Essas estratégias são apresentadas na próxima seção.

Estratégias de internacionalização identificadas para os espumantes brasileiros

Um dos principais desafios na gestão de firmas agroindustriais refere-se à tentativa de descobrir quais são as necessidades de seus consumidores atuais e potenciais e de como satisfazê-las através de seus produtos e/ou serviços. Desta forma, as instituições do agronegócio passam a se adequar a esta nova estrutura de organização e atuação, havendo mudanças nas esferas comportamental, cultural e organizacional.

A partir destas considerações, a Figura 1 apresenta a descrição das cinco vinícolas estudadas, com um resumo histórico e alguns produtos comercializados no ano de 2004, mostrando a importância dessas empresas na vitivinicultura nacional.

Figura 1: Descrição breve das vinícolas estudadas e alguns de seus espumantes comercializados em 2004

Empresa	Descrição	Produtos
Vinícola Miolo	Foi fundada em 1897, período em que o país recebeu Giuseppe Miolo que, na década de 1970, foi pioneiro no plantio de uvas finas. Na década de 1980, uma crise atingiu as cantinas que dificultou a comercialização, forçando a empresa, a partir de 1989, a produzir o seu próprio vinho para a venda a granel para outras vinícolas, surgindo, então, a Vinícola Miolo. Em 1994, a empresa lançou seu próprio vinho, desencadeando um crescimento rápido, de tal maneira que atualmente é uma das maiores e mais bem equipadas vinícolas do país, com investimentos constantes em tecnologia, recursos humanos e no próprio consumidor, principalmente com o que diz respeito ao Projeto de Expressão do <i>Terroir</i> Brasileiro.	Tem em seu <i>portfólio</i> produtos elaborados na Serra Gaúcha, como o espumante <i>Miolo Brut</i> e no Vale do São Francisco (local promissor para produção de uvas com fins de fabricação de espumantes), como o <i>Terranova Moscatel</i> . Premiações foram alcançadas para os espumantes produzidos em ambos locais.
Cooperativa Vinícola Aurora	A Cooperativa Vinícola Aurora teve como marco referencial do início das suas atividades o ano de 1931, onde dezesseis famílias produtoras de uva da região de Bento Gonçalves/RS se organizaram de forma cooperada para viabilizarem competitivamente a produção vitivinífera. Atualmente, a Cooperativa conta com mais de 1.200 famílias associadas, principalmente de pequenos produtores, responsáveis pela produção média de 46 milhões de quilos de uvas, que resultam em aproximadamente 35 milhões de litros de vinho anuais.	Apresenta também espumantes premiados internacionalmente, como exemplos de alguns produtos da sua linha destacam-se: <i>Espumante Moscatel</i> ; <i>Espumante Prosecco</i> ; e, <i>Espumante Brut Champenoise</i> .
Casa Valduga	Vindos da cidade de Rovereto, na Itália, logo começaram a plantar os primeiros parreirais, que deram início a Casa Valduga. O trabalho feito com esmero prosperou e, no ano de 2005, a vinícola comemorou 130 anos da família no Brasil, cuja saga foi iniciada em 1875 pelos três irmãos Valduga. É uma das mais tradicionais e pioneiras vinícolas brasileiras.	Tem produtos premiados internacionalmente, com destaque para uma linha diferenciada por Estações do ano: <i>Blush-Primavera</i> , <i>Moscatel-Verão</i> , <i>Prosecco-Outono</i> e <i>Rouge - Inverno</i> .
Vinhos Salton	Os irmãos Salton migraram da Itália para o Brasil trazendo mudas de vinhas. O saber acumulado durante gerações, deu lugar a uma evolução tecnológica sustentada por conta de excelentes vinhedos. A parceria com 1.000 fornecedores de uvas de vários municípios resulta em uma safra de uva de 20 milhões de quilos, aproximadamente 15,3 milhões de litros de vinhos.	Possui também espumantes premiados em concursos internacionais: <i>Brut Tradicional</i> ; <i>Demi Sec</i> ; <i>Moscatel</i> Espumante; <i>Prosecco</i> ; Salton <i>Evidence</i> .

Vinícola Peterlongo	<p>Em 1913, Manoel Peterlongo começou a dedicar-se à produção de <i>champagne</i> no Brasil. Em 1º de janeiro de 1915 é fundado o Estabelecimento Vinícola Armando Peterlongo S.A. A vinícola teve um amplo desenvolvimento e no ano de 2002 a empresa passou por uma fase de reestruturação, tendo como novo proprietário o grupo Holding Ouropar, que se preocupou em manter produtos de alta qualidade, objetivo que fez da Vinícola Armando Peterlongo uma das mais tradicionais em seu segmento, com destaque para o pioneirismo da produção de espumantes.</p>	<p>Possui em seu <i>portfólio</i> produtos diferenciados e também premiados internacionalmente, como é o caso do <i>Cocktail Espumante Glamur; Champagne Armando Peterlongo; Fino Champagne Peterlongo;</i> e, <i>Espumante Prosecco.</i></p>
----------------------------	--	---

Fonte: Adaptado dos sites da Vinícola Miolo, Cooperativa Vinícola Aurora, Casa Valduga, Vinhos Salton e Vinícola Peterlongo (2007).

Conforme se pôde observar na Figura 1, as cinco vinícolas estudadas procuraram internacionalizar seus produtos, cientes da maior pressão para que elas respondam a costumes locais, nacionais ou regionais, especialmente onde o produto exige personalização em função das diferenças culturais ou a um marketing efetivo para atrair clientes, levando-os a experimentar um produto diferente, no caso o “exótico espumante brasileiro”. Estas questões aumentaram a necessidade das vinícolas de investirem em P&D, levando em conta as tendências mundiais, além de terem que expressar sua capacidade de adaptação e responsividade a mercados distintos, tomando consciência da necessidade de um passo qualitativo e de organização estratégica, tendo em vista o mercado e a defesa dos seus interesses.

Comparativamente a outros países, no Brasil o consumo de espumantes ainda é baixo, porém em países europeus tradicionais consumidores de vinhos como a França, o consumo é significativo em termos comparativos. Assim, o cenário de concorrência é encarado pelas vinícolas gaúchas sob o enfoque de oportunidades de crescimento, pois ainda existe grande potencial de exploração no mercado interno e também no externo.

Com base nesta premissa, as vinícolas analisadas vêm sistematicamente, e de forma crescente, se articulando, buscando uma reflexão sobre suas potencialidades, lançando mão de abordagens inovadoras e planejando estrategicamente suas ações de internacionalização dos produtos. É baseado no planejamento estratégico que estas empresas focam seus objetivos e desenvolvem ações que as permitem alcançar sucesso.

Nas análises das entrevistas realizadas, se verificou que as estratégias desenvolvidas para a internacionalização dos espumantes não contam apenas com estratégias internacionais, mas também, estratégias setoriais, tais como a reorganização da cadeia produtiva, a

adoção de normas para adequarem-se às necessidades dos outros mercados, a capacitação de recursos humanos, entre outras ações, conforme apresentadas na Figura 2.

Figura 2: Estratégias adotadas ou planejadas pelas empresas: Vinícola Miolo, Cooperativa Vinícola Aurora, Casa Valduga, Vinhos Salton e Vinícola Peterlongo para internacionalização dos espumantes

Estratégias futuras ou implementadas pelas vinícolas para a internacionalização dos vinhos espumantes
a) Desenvolver o mercado latino-americano e introduzir produtos diferenciados para esses consumidores potenciais, impulsionando novamente o consumo de espumantes brasileiros, aumentando buscando assim o aumento da competitividade desses neste mercado.
b) Busca de novos mercados, justificada pela invasão de importados no mercado nacional: posicionamento exótico dos espumantes nos mercados tradicionais, como o do Hemisfério Norte e, também, busca de potenciais mercados em desenvolvimento, tais como o Japão, África do Sul, Israel, Hungria, entre outros, visando pioneirismo, ganhos concorrenciais e manter uma forte participação nas vendas de espumantes nestes países.
c) Investir em novas tecnologias que são disponibilizadas aos produtores fornecedores da matéria-prima, desenvolvendo parcerias com instituições de pesquisa e demais agentes que contribuem diretamente para o aumento de ganhos voltados à qualidade do produto final.
d) Equiparação dos padrões tecnológicos brasileiros aos níveis internacionais. Ações voltadas para a adoção das Normas ISO que atendam as exigências do mercado interno e externo.
e) Desenvolvimento de estratégias de marketing internacional, que envolvem a participação em eventos, promoções nos pontos de venda, mídia local, produção de espumantes diferenciados que atendam nichos de mercado caracterizados por consumidores exigentes e de alto poder aquisitivo.
f) Responder às aspirações e necessidades dos consumidores em cada mercado e segmento, especificando o tipo de espumante, embalagem e comunicação ao seu consumidor potencial.
g) Estratégias voltadas para a reorganização da cadeia produtiva para produção adequada de espumante que contemplem todos os elos, o que decorre em ganhos de competitividade.
h) Investimento na qualidade do produto final seja nas características organolépticas, quanto em apresentação do produto (embalagens, rótulos, etc.).
i) Reconhecimento internacional pela Indicação de Procedência e, futuramente, pela Denominação de Origem, que é um diferencial já adotado pelos produtores da Serra Gaúcha, que liga o produto final à qualidade de características intrínsecas das uvas produzidas naquela região pelas características edafoclimáticas locais, devido o local ser considerado o terceiro melhor do mundo para produção de espumantes.

j) Estratégias de marketing internacional com a criação da marca <i>Wines From Brazil</i> que é um consórcio de empresas vinícolas visando reduzir custos de internacionalização e participação em feiras internacionais do setor, divulgando os espumantes nacionais e fixando a marca do vinho brasileiro.
k) Cooperação técnica de instituições públicas e privadas na capacitação de recursos humanos, no desenvolvimento de novos produtos e técnicas produtivas mais adequadas e adaptadas à região da Serra Gaúcha, para reduzir os custos de produção e aumentar a competitividade frente aos novos desafios de mercado.
l) Atender a nichos de mercado, como os consumidores europeus ecológicos.
m) Desenvolver o turismo rural e enoturismo para atrair consumidores internacionais a conhecerem a região brasileira de produção e assim fidelizar os consumidores quando estes voltarem aos países de origem.
n) Investimento em P&D, não apenas na qualidade do produto final, mas também na modernização da infra-estrutura de produção com a incorporação de novas tecnologias em máquinas e equipamentos.
o) Disseminar a cultura de consumo de espumantes através de ações de marketing em cada país.
p) Oferecer ao mercado externo, produtos de qualidade a baixos custos.
q) Melhorias nas técnicas produtivas focadas no custo e qualidade, uma vez que a matéria-prima é fundamental para a qualidade do produto final, disseminando necessidades e padrões junto aos produtores-fornecedores para obtenção matéria-prima dentro dos padrões de qualidade exigidos pela vinícola.

Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados nas entrevistas.

O Brasil já está entre os maiores produtores de vinho do mundo, apesar de sua infra-estrutura apoiar-se na produção de vinhos finos. Assim, para obter uma produção de qualidade superior e semelhante aos espumantes de outras regiões mais tradicionais na sua elaboração, as vinícolas gaúchas precisam adequar-se às exigências da cadeia produtiva que busca como resultado final um produto de qualidade, que é alcançado a partir de matérias-primas adequadas, métodos inovadores de produção, *know-how* no processo produtivo, qualificação de recursos humanos para atender as exigências dessa nova realidade, entre outras ações a serem desenvolvidas para que a produção e a comercialização sejam eficientes para a internacionalização efetiva de produtos.

A competitividade está levando as vinícolas estudadas a investirem progressivamente recursos financeiros, desenvolvendo parcerias com a Embrapa, Sebrae, Apex, Uvibra, Ibravin, entre outras instituições, buscando melhoria técnica-econômica-social da cadeia produtiva vinícola brasileira. Essas parcerias auxiliam no sentido de atender às exigências dos consumidores internacionais, já que proporcionam pesquisas de mercado, desenvolvimento de novos produtos e de variedades vitícolas mais adaptadas à região serrana gaúcha, e com as devidas características para aumentar a

produtividade e, conseqüentemente, a qualidade da matéria-prima, além de promover a capacitação de recursos humanos para atender a área de enologia e tentar promover uma organização adequada da cadeia produtiva.

A Indicação de Procedência (IP), já consolidada na Serra Gaúcha, é um avanço para fixar a marca *Brazil* no mercado internacional, pois tanto a IP, que é o primeiro passo, como a Denominação de Origem (DO), são estratégias que podem agregar valor ao produto. Porém, o Brasil ainda precisa reconhecer e identificar a sua marca como, por exemplo, é a região de *Champagne* na França, cujo nome se tornou o produto, mas não tendo tanta ambição, o Brasil teria que lançar uma marca para essa se tornar o “*Champagne* das Américas”.

Considerando os nichos existentes nos diferentes mercados é possível diferenciar e agregar valor ao espumante brasileiro, fazendo este ser reconhecido também por suas características específicas, como é o caso dos consumidores “ecológicos” que buscam o bem-estar social e a sustentabilidade de todo o meio ambiente. Nesse sentido, a legislação ambiental brasileira tem desenvolvido medidas que forcem os agentes da cadeia a assumirem uma postura ecologicamente correta, o que decorre, como por exemplo, na fabricação de produtos ecológicos certificados. Assim, as vinícolas estão desenvolvendo ações de marketing sugerindo uma idéia de ligação do Brasil com a natureza e com a região da Indicação de Procedência, o que contribui na aceitação do produto como um espumante “corretamente elaborado”, focado nos consumidores exigentes e preocupados com a saúde e qualidade do que consomem.

O desenvolvimento de produtos de qualidade já está implantado na cultura das vinícolas, porém a questão de oferecer produtos de qualidade a baixo preço tem um limitante: reduzir custos, que é o principal gargalo enfrentado por estas empresas, já que se relaciona com os altos impostos que oneram toda a cadeia produtiva.

Atualmente no Brasil, as políticas de internacionalização têm estado no centro dos debates econômicos para a criação e implantação de medidas de apoio ao setor exportador pelo fato de gerarem reflexos diretamente sobre os saldos da balança comercial e, conseqüentemente, sobre o desempenho do país. Contudo, a autonomia e a amplitude de tais medidas estão cada vez mais limitadas em razão da crescente interdependência econômica das nações. Assim, as estratégias de precificação devem levar em conta as estratégias utilizadas pelos países concorrentes, assim como verificar as

alternativas para a alavancagem das exportações nacionais face às limitações de mercado e políticas externas brasileiras.

O que se pode notar é que as vinícolas estudadas, em processo de internacionalização, demonstram a necessidade de apoio governamental para aumentar a competitividade na venda de seus produtos no mercado externo. Porém, percebe-se que um reduzido número de empresas utiliza de forma eficaz os programas de apoio à exportação disponibilizados pelo governo.

Por outro lado, a redução de 30% para 10% no Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), incidente sobre a produção de vinhos espumantes, anunciada em junho de 2005 pelo Governo Federal, beneficiou a cadeia produtiva vitivinícola no caso específico dos espumantes, servindo de estímulo para o aumento da produção desse tipo de vinho pelo Brasil.

Com uma taxação mais baixa, o custo reduz e o espumante gaúcho se torna mais competitivo no mercado internacional, podendo competir em igualdade com os produtos dos vizinhos do Mercosul e demais concorrentes europeus. Nesse sentido, a introdução de um produto nacional com preço menor, nos mercados dos países em desenvolvimento da América e África, avança novamente a preferência do consumidor pelos produtos brasileiros, principalmente pelos consumidores nacionais terem seu poder de compra reduzido frente às consecutivas medidas de combate à inflação percebidas até então.

A estratégia de produtos de menor valor, no caso dos países europeus, não se estabelece com tanta facilidade, pois tradicionalmente se efetua uma ligação em que produtos baratos são de menor qualidade. Portanto, em mercados tradicionais como o do Hemisfério Norte, uma das oportunidades para os espumantes brasileiros e, em especial para os produzidos pelas vinícolas estudadas, seria o fator da diferenciação.

Um convênio assinado entre a Apex-Brasil - Agência de Promoção de Exportações do Brasil - e o Conselho Deliberativo do Ibravin - Instituto Brasileiro do Vinho - fez com que a produção brasileira de espumantes entrasse no mercado internacional de maneira ofensiva a partir de 2005 com um investimento de cerca de R\$ 2,7 milhões em ações de promoção comercial com foco nos Estados Unidos, Rússia e norte da Europa. Num primeiro momento, o projeto beneficiou quatro das vinícolas estudadas (Casa Valduga, Cooperativa Vinícola Aurora, Vinícola Miolo e Vinhos Salton) e mais a Casa De Lantier e Lovara, todas componentes do Projeto Setorial Integrado

(PSI) de Exportação de Vinhos e Derivados do Brasil, que atua sob a bandeira de promoção *Wines from Brazil*. Além do Ibravin, participam do Projeto 13 entidades: Sebrae/RS, Fiergs, Embrapa Uva e Vinho, Emater, Fundovitis-SAA/RS, Uvibra, Agavi, Aprovale, Fecovinho, ABE, Apromontes, Asprovinho e Sindivinho.

A estratégia da Apex-Brasil e do Ibravin para incrementar as exportações e aumentar a participação das empresas no cenário mundial inclui treinamento gerencial, pesquisa e prospecção de mercado, adequação das empresas e de produtos para exportação, promoção comercial e participação em feiras internacionais, dentre outras. Também pode ser destacada a consolidação da marca promocional *Wines from Brazil*, desenvolvida para identificar a produção nacional, como uma das ações mais importantes a serem implementadas, pois divulga a marca e os produtos nacionais no mercado externo, com um investimento que é compartilhado por todas as instituições do consórcio, tornando-o, mínimo. O *Wines from Brazil* compete diretamente com marcas de outros países como o *Argentine Wines* e o *Andes Wines*, que já possuem reconhecimento internacional.

Ações de marketing são fundamentais no processo de internacionalização de produtos, já que são por meios delas que o produto se torna conhecido e reconhecido no novo mercado. Com o apoio da Apex-Brasil, o setor participou pela primeira vez do Salão Internacional da Alimentação – SIAL edição 2004, que reuniu em sua edição anterior (2002), mais de 5.240 expositores de 98 nacionalidades e 135 mil visitantes. Assim, a participação em feiras e eventos internacionais é de extrema relevância, pois é por meio deles que são divulgados os nossos produtos, além de poder promover o enoturismo e turismo rural da região da Serra Gaúcha, instigando os estrangeiros a conhecerem o país, e conseqüentemente, a consumirem os produtos *made in Brazil* quando voltarem aos seus países de origem.

Entretanto, a melhor maneira de ser reconhecido é ter lugar destaque no setor em questão. Assim sendo, a participação em concursos internacionais é importante para demonstrar a qualidade dos nossos produtos, bem como, nomear o Brasil entre os grandes produtores mundiais de espumantes.

O ano de 2004 foi um ano especial para os espumantes brasileiros, pois as vinícolas nacionais participaram dos mais importantes certames do mundo, conquistando 277 medalhas, sendo 83 de ouro, 147 de prata e 44 de bronze, além de três diplomas de menção honrosa (UVIBRA, 2007). Além disso, o Brasil entrou no roteiro dos concursos, pois sediou em Bento Gonçalves/RS, o Concurso

Internacional de Vinhos, sendo este fato importante para a visualização do país como produtor de espumantes de qualidade. Desde 1991, quando o Brasil começou a participar de forma coletiva de concursos internacionais, já foram conquistadas 1.071 premiações, que contemplaram 48 empresas, entre essas se encontram vinícolas tradicionais na produção e exportação de vinhos e derivados e também pequenas cantinas que começaram a ganhar espaço pela qualidade de seus produtos.

De acordo com o estudo realizado, os primeiros passos da internacionalização de uma empresa devem ser dados com firmeza e perseverança. A internacionalização não é um caminho suave, assim como não o é a exploração de qualquer novo mercado. Por outro lado, a exportação é, antes de tudo, uma estratégia de diversificação de mercado e de riscos.

Para tanto, o cenário da vitivinicultura vem consolidando seu *status* de atividade estratégica para o agronegócio nacional. Em se tratando de competitividade e identificando que existem diversas ameaças à estabilidade do setor vitivinícola brasileiro, dentre elas a presença de concorrentes externos qualificados, a tributação excessiva, o baixo poder aquisitivo do mercado consumidor e a falta de identidade do produto nacional, emerge a necessidade do setor de identificar potencialidades e oportunidades da vitivinicultura internacional.

Considerações finais

Segundo o tema a que se propôs, percebeu-se que as organizações enfrentam desafios competitivos interessantes e dinâmicos e que devem inserir nas suas práticas gerenciais a postura voltada para a elaboração de estratégias duradouras. Assim, torna-se relevante pensar estrategicamente, contribuindo para o aumento da probabilidade da empresa desenvolver habilidades e conhecimentos para o seu progresso e sucesso.

A cadeia produtiva do vinho espumante brasileiro ingressou numa realidade empresarial até então não experimentada, sendo imprescindível, para o alcance de ganhos competitivos, investimentos e modernização, além da implementação de ações estratégicas junto aos mercados potenciais. Foi percebido que estas ações, de certa forma, são similares e se justapõem àquelas implementadas pelos países concorrentes na produção de espumantes, ou seja, França, Itália, Argentina, Chile, Espanha e Alemanha, uma vez que disputam a preferência dos mesmos consumidores.

A presença das empresas Vinícola Miolo, Cooperativa Vinícola Aurora, Casa Valduga, Vinhos Salton e Vinícola Peterlongo, no caso dos vinhos espumantes, se mantém representativa e se percebem elementos relacionados à gestão, relações de mercado, ambiente externo e governamental, como sendo os principais entraves a sua competitividade. Assim, ações voltadas para a superação destes deverão repercutir favoravelmente, ampliando tal competitividade e refletindo de forma positiva em toda a cadeia produtiva vitivinícola.

O estudo limitou-se a cinco Vinícolas da Região da Serra Gaúcha, portanto, como proposta de continuidade endereçada a uma pesquisa futura, visualiza-se um considerável avanço quando da sua extensão e comparação através da mesma metodologia com outras regiões produtivas. Este trabalho não pretendeu esgotar o tema e sim, incentivar e estimular outros estudos sobre a cadeia vitivinícola dos espumantes devido à relevância do tema no agronegócio brasileiro.

Referências bibliográficas

AGUIAR, F. B. A Internacionalização do Mercado Vitivinícola. **Anais do IX Congresso Brasileiro de Viticultura e Enologia**, Bento Gonçalves/RS, dez.1999.

Anuário brasileiro da uva e do vinho 2007. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2007. 136p.

Anuário brasileiro da uva e do vinho 2005. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2005. 136p.

Casa Valduga. **Empresa e Produtos**. Disponível em: <http://www.casavalduga.com.br/n_versao/index.php>. Acesso em: 10 set. 2007.

Cooperativa Vinícola Aurora. **Empresa e Produtos**. Disponível em: <<http://www.vinicolaaurora.com.br/>>. Acesso em: 10 set. 2007.

DIEHL, A.A.; TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

EMBRAPA UVA E VINHO – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Centro de Pesquisa Uva e Vinho, Bento Gonçalves/RS. **Dados da vitivinicultura**. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/servicos/vitivinicultura/>>. Acesso em: 10 dez. 2007.

FAJNZYLBBER, F. Competitividad internacional: evolucion y lecciones. **Revista da Comissão Econômica para América Latina e o Caribe - CEPAL**. n. 36. p. 45-56, 1988.

GONÇALVES, R. Competitividade internacional, vantagem comparativa e empresas multinacionais: o caso das exportações brasileiras de manufaturados. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, 17(2):411-36, agosto de 1987.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**.1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HORTA, M.H.T.T. Fontes de crescimento das exportações brasileiras na década de 70. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, p. 507-542, 1983.

MARTINELLI JUNIOR, O. As tendências recentes da indústria de alimentos: um estudo a partir das grandes empresas. **Tese de Doutorado**. Campinas-SP, 1999.

MATHIESON, D.; SCHINASI, G. International capital markets: development, prospects and key policy issues. **World Economic and Financial Survey – FMI**. Setembro, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. Clusters and the new economics competitions. **Harvard Business Review**, p. 77-90, nov.-dez., 1998.

TONIETTO, J.; CARBONNEAU, A. Análise mundial do clima das regiões vitícolas e de sua influência sobre a tipicidade dos vinhos: a posição da viticultura brasileira comparada a 100 regiões em 30 países. In: **Anais do IX Congresso Brasileiro de Viticultura e Enologia**. Bento Gonçalves/RS, 1999.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura. **Dados estatísticos**. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/dados_estatisticos.htm>. Acesso em: 10 set. 2007.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. In: DUNNING, J. H. International Investment, **Penguin Modern Economics Readings**, p. 39-44, 1972.

Vinícola Miolo. **Empresa e Produtos**. Disponível em: <<http://www.miolo.com.br/site/PT/content/home/>>. Acesso em: 10 set. 2007.

Vinícola Peterlongo. **Empresa e Produtos**. Disponível em: <<http://www.peterlongo.com.br/>>. Acesso em: 10 set. 2007.

Vinícola Salton. **Empresa e Produtos**. Disponível em: <<http://www.salton.com.br/>>. Acesso em: 10 set. 2007.

WILK, E. de O. O uso de uma abordagem “resource-based view” na formulação de estratégias, o caso do setor vitivinícola da Serra Gaúcha. **Anais do Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER**, Cuiabá/MT, jul. 2004.