

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

Nildo Ferreira Cassundé Junior

**Internacionalização e Dimensões Organizacionais:
Proposta de um *Framework* Teórico-Dinâmico**

Recife, 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Internacionalização e Dimensões Organizacionais: proposta de um *framework* teórico-dinâmico

Nome do Autor: Nildo Ferreira Cassundé Junior

Data da aprovação: 09/12/2015

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 09 de dezembro de 2015

Assinatura do autor

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

Nildo Ferreira Cassundé Junior

**Internacionalização e Dimensões Organizacionais:
Proposta de um *framework* Teórico-Dinâmico**

Orientador: Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D.

Tese apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Doutor em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2016

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

C345i Cassundé Junior, Nildo Ferreira
Internacionalização e dimensões organizacionais: proposta de um
framework teórico-dinâmico / Nildo Ferreira Cassundé Junior. - 2016.
356 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D.
Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de
Pernambuco, CCSA, 2016.
Inclui referências, apêndices e anexo.

1. Agricultura – Cooperação internacional. 2. Estratégia (Filosofia). 3.
Comprometimento organizacional. 4. Agroindústria. I. Moraes, Walter
Fernando Araújo de (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2016 –028)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Internacionalização e Dimensões Organizacionais: Proposta de um *Framework* Teórico-Dinâmico

Nildo Ferreira Cassundé Junior

Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 09 de dezembro de 2015.

Banca Examinadora:

Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D., UFPE – Orientador

Prof. Carla Regina Pasa Gómez, Doutora, UFPE - Examinadora Interna

Prof. Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Doutora, UFERSA – Examinadora Externa

Prof. André Gustavo Carvalho Machado, Doutor, UFPB – Examinador Externo

Prof. Mohamed Amal, Doutor, FURB – Examinador Externo

Ao Fernando Neto, meu Pingo de Ouro. A
ti dedico minha vida e tudo que dela vier.

Agradecimentos

Construir uma seção de agradecimentos para esta tese envolveu uma relação de saudosismo, satisfação e, acima de tudo, gratidão. Saudades ao recordar os momentos angustiantes e felizes que passei ao lado dos colegas de curso, saudades em ter convivido com professores tão engajados com a nobre causa do ensino e pesquisa. Lembro das angustias dos seminários, das avaliações, ao mesmo tempo em que recordo as gargalhadas que trocamos a cada momento trágico-cômico com os quais passávamos à época dos créditos das disciplinas. Por incrível que pareça aprende-se a admirar o doutoramento não apenas como um emblemático momento de qualificação, mas, também como uma experiência ímpar para crescimento pessoal.

Antes, durante e depois dos créditos, fui guiado por fiéis irmãos que a vida me presenteou na forma de pai e mãe, esposa e filho, sogro e sogra e amigos. Minha gratidão será eterna a estas impressionantes pessoas! A base no seio familiar, no lar, me fez apreciar valores de fraternidade incondicional e reforçar minhas condutas. Hoje, amo-os ainda mais do que os amava antes desta qualificação. Cada um, com suas qualidades e habilidades, fez com que o doutoramento fosse enfrentado com mais galhardia. Auxiliaram-me a superar os desafios de criar um filho que, à época do início da seleção do doutorado, tinha 9 meses, sem secretária nos períodos noturnos. Auxiliaram-me a enfrentar os momentos que passei quando perdi o primeiro orientador e precisei mudar de área. Auxiliaram-me a distrair o meu Pingo de Ouro nos dias em que precisei dedicar-me exclusivamente aos trabalhos do doutorado. Auxiliaram-me quando passei alguns meses “travado”, sem evoluir o corpo da tese. Até o silêncio na troca de olhares, trabalhou em favor do meu progresso.

O doutorado altera muito mais do que um espaço vazio na parede com um diploma, para mim, modificou minha forma de encarar os desafios, sejam eles de ordem profissional ou pessoal. Até os momentos tristes se tornam importantes para contrapor e engrandecer esta extraordinária conquista. Dizem que a tese de doutorado é um trabalho solitário. Em parte, eu até concordo, entretanto reconheço que, com a assistência de alguns, os desafios se tornaram menos penosos. Minha gratidão tem nome e sobrenome. Nominalmente, começo agradecendo a acolhida que recebi do Prof. Walter Moraes no momento em que me permitiu recomeçar o trabalho de conclusão do doutorado literalmente do zero, já com 2 anos de créditos por finalizar. As mudanças foram profundas: troquei tanto de área, de finanças para estratégia, como o objetivo de estudo, do mercado imobiliário para agronegócio. E o professor Walter, sem abandonar sua famosa filosofia, “o mínimo que eu espero de você é o máximo que você

pode me dar”, foi além de um clássico orientador, me apresentando a estratégia como nunca antes havia conhecido. A ti, minha eterna gratidão!

Aos membros da banca de avaliação do Projeto e da tese, Prof^a Carla Pasa (examinadora interna), Prof^a Yákara Leite, Prof^o Mohamed Amal e Prof^o André Machado (examinadores externos), meus agradecimentos pelas preciosas colaborações.

Aos professores do PROPAD/UFPE e aos apoios da FACEPE e Univasf, meu obrigado.

À colega de turma, agora doutora, e esposa, Fernanda Roda Cassundé. Você exerceu mais do que um duplo papel. Obrigado por ter sido colega de estudo, esposa, mãe e chefe de casa, tudo ao mesmo tempo! Obrigado pela cumplicidade da co-autoria nos trabalhos, pesquisas, publicações no decurso do doutorado. Obrigado pela forma com que conseguiu suportar-me nos momentos difíceis. Juntos, somos mais fortes!

Agradeço aos meus amigos-pais, Nildo Cassundé (meu Véio), Zuleika Pedrosa (Galega), a Penha (Baixinha) e a vó Amada Pedrosa (*in memoriam*), por terem dedicado tanto esforço para me proporcionar o melhor que um pai pode dar a um filho: educação e valores morais. Vocês são para mim: garra, determinação, superação, vigor, cumplicidade, união e amor! Tudo isso aprendi com vocês, ensinarei ao meu filhote e multiplicarei por toda a minha vida. Obrigado pelos conselhos, pelas advertências, pelos carinhos, por tudo! Ao pai, meu agradecimento especial por ter guiado meus passos na fase em que precisei ser apresentado às peças-chave para realizar as entrevistas. Vamos que vamos, garoooooto!

Agradeço aos meus amigos, sogro e sogra, Fernando Araújo (Nando) e Lucimar Roda (Tia), pelos conselhos, orientações, momentos de reflexão e apoio nos exames de proficiência em inglês e espanhol. À luta, companheiros!

Aos amigos como Rita de Cássia (Ritinha), Douglas Santos, Lucy Calazans (Lu), Joana Galdieri (Joaninha), Renatinha, Maué, Malhô, meu obrigado por dividir comigo a atenção do filho e me proporcionar valiosos momentos de distração. Ao Valber Ramos e Marciel Mascarello pelo apoio no momento em que precisei de orientação para chegar aos executivos das empresas investigadas. Ao jovem Cibaldo Marcelino e a todos irmãos anônimos do “segundo plano”, meu obrigado espiritual! Ao Prof. Ângelo Leite e ao Ewerton Samir, meu obrigado pela confiança e compromisso em fazer uma Universidade para todos. Aos executivos participantes da pesquisa da Miolo Wine Group/Vinícola Ouro Verde, da Ara Empreendimentos/Ara Agrícola, da Queiroz Galvão Alimentos/Fazenda Timbaúba e do Grupo JD/Fazendas Labrunier, meus agradecimentos pelo apoio e disposição.

A todos, meus agradecimentos e o desejo de retribuir o apoio à altura de todos!

“Impossível não é um fato, é uma opinião”.

Muhammad Ali

“Os voos de grande altura pedem asas fortes”.

André Luiz e Chico Xavier (1944, p.143)

Resumo

Esta tese lida com questões associadas às Dimensões Organizacionais e a internacionalização de empresas que atuam no agronegócio do Vale das Frutas, localizado no Submédio do Rio São Francisco e semiárido do nordeste brasileiro. O objetivo geral foi analisar a associação, ao longo do tempo, entre as Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização. Nesse sentido, o propósito final foi construir, a partir da dinâmica das associações e da internacionalização como um todo, um *framework* teórico-dinâmico sob tal contexto para a Miolo Wine Group, considerando, para tal, as seguintes Dimensões Organizacionais: governança corporativa, processo de formação da estratégia de internacionalização, conteúdo da estratégia, contexto interno, contexto externo, risco percebido e, por fim, empreendedorismo. Os procedimentos metodológicos, de natureza qualitativa, fundamentaram-se na Teoria Adaptativa que estabelece um ciclo contínuo entre as teorias e as descobertas empíricas, até o esgotamento das fontes de dados. Para este estudo, dois momentos distintos de coleta e análise foram realizados. Um total de doze entrevistas em profundidade foram efetuadas com dez executivos do topo das empresas selecionadas para o estudo. As entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas e analisadas com o suporte do Atlas.ti, *software* adotado como ferramenta para os procedimentos de análise. Também foi realizada a análise de documentos pertinentes às empresas e ao dinâmico setor do agronegócio. Dos achados teóricos, apresenta-se uma simulação gráfica das associações entre as Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização. Da análise de dados, conclui-se que as Dimensões listadas, por meio do estudo multicase, foram evidenciadas na prática e se encontram relacionadas ao processo de internacionalização das empresas, assim como cada uma destas compõem o *pool* de Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização. Com relação a proposição do *framework* teórico-dinâmico, tem-se que (i) a associação, ao longo das fases, entre as Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização de um grupo empresarial com atuação no agronegócio, assim como (ii) reconhece-se, a partir da percepção do fundador, que não apenas as Dimensões Organizacionais variam em grau de intensidade ao longo das fases, como também podem ser responsáveis em promover, em determinadas ocasiões, a partir de forças antagônicas, uma relação negativa de associação.

Palavras-chave: internacionalização. Estratégia. Dimensões Organizacionais. Agronegócio. Vale das Frutas.

Abstract

This thesis deals with issues associated with organizational dimensions and internationalization of companies operating in the agribusiness Valley Fruit, located in the Lower Basin of the São Francisco River and semi-arid region of Brazil` northeastern. The general objective was to analyze the association, over time, between the organizational dimensions in the context of internationalization. In this sense, the ultimate purpose was to build from the dynamics of associations and internationalization, a theoretical and dynamic framework to the Miolo Wine Group. To do that, it was considering the following organizational dimensions: corporate governance, process training of internationalization strategy, strategy content, internal environment, external environment, perceived risk and, finally, entrepreneurship. The methodological procedures, of a qualitative research, were based on Adaptive Theory establishing a continuous loop between the theories and empirical discoveries until the depletion of data sources. For this study, two different moments of collection and analysis were performed. A total of twelve in-depth interviews were conducted with ten top executives of the companies selected for the study. The interviews were recorded, transcribed and analyzed with the support of Atlas.ti, software adopted as a tool for the analysis procedures. The analysis of documents related to the companies and agribusiness in general also took place. For theoretical findings, it is presented a graphic simulation of the associations between organizational dimensions in the context of internationalization. For data analysis, it is concluded that the listed dimensions, through multicases study, were observed in practice and are related to the internationalization of business process and each of these make up the Organizational Dimensions of pool in the international context . Regarding the proposition of theoretical and dynamic framework, we have that (i) the association, through the stages, between organizational dimensions in the context of the internationalization of a business group operating in agribusiness, as well as (ii) it is recognized if, from the perception of the founder, not only the organizational dimensions vary in degree of intensity through the stages, as may also be responsible for promoting, on occasion, from opposing forces, a negative relationship of association.

Keywords: internationalization. Strategy. Organizational Dimensions. Agribusiness. Valley Fruit.

Lista de Figuras

Figura 1 (1) - Níveis de Internacionalização e sua relação com o Risco	24
Figura 2 (1) - Relações entre os elementos risco e comprometimento dos recursos e os modos de entrada	25
Figura 3 (1) – Hexágono organizacional para Internacionalização de Grupos Empresariais Transnacionais Brasileiros	27
Figura 4 (2) – Encadeamento de conceitos: da agricultura/agropecuária ao agronegócio	34
Figura 5 (2) – Localização de polos de produção de frutas no Brasil	36
Figura 6 (2) - Subsídios empregados pelos Governos	45
Figura 7 (2) - Bacias do Rio São Francisco	48
Figura 8 (2) - Bacia Hidrográfica do Submédio do São Francisco	49
Figura 9 (3) – Características da governança corporativa ($D_{G.C.}$)	54
Figura 10 (3) - <i>Continuum</i> entre estratégias deliberadas e emergentes	56
Figura 11 (3) – Características dos processos de formação da estratégia de internacionalização ($D_{P.F.E.I.}$)	58
Figura 12 (3) – Características do conteúdo da estratégia ($D_{C.Est.}$)	62
Figura 13 (3) - Diagrama das contribuições da RBV no processo de internacionalização	63
Figura 14 (3) – Características do contexto interno ($D_{C.I.}$)	65
Figura 15 (3) – Características do contexto externo ($D_{C.E.}$)	68
Figura 16 (3) – Características dos riscos percebidos ($D_{R.P.}$)	74
Figura 17 (3) – Características do empreendedorismo ($D_{Emp.}$)	78
Figura 18 (3) - Abordagens longitudinais dos processos de internacionalização	80
Figura 19 (3) – Simulação gráfica da associação, ao longo do tempo (F) entre as dimensões organizacionais sob o contexto da internacionalização	81
Figura 20 (4) – Desenvolvimento de métodos	95
Figura 21 (4) – Interação dos resultados	95
Figura 22 (4) - Desenho metodológico da pesquisa	98
Figura 23 (4) – Sistemática de análise dos dados	106

Figura 24 (5) - Desenho sintético da análise do estudo multicasos	107
Figura 25 (5) - Localização das Fazendas Labrunier	111
Figura 26 (5) - Distribuição do Grupo Miolo sob a inserção nos territórios nacional e internacional	112
Figura 27 (5) - Abrangência mercadológica do Grupo Miolo	113
Figura 28 (5) - Localização da Vinícola Ouro Verde no Vale das Frutas	114
Figura 29 (5) - Mapa com atuações do Grupo Queiroz Galvão	115
Figura 30 (6) – Desenho sintético da análise da MWG	163
Figura 31 (6) – Categoria dos vinhos e espumantes	167
Figura 32 (6) – Rótulos promocionais das Olimpíadas de Londres em 2012	177
Figura 33 (6) - Cronograma geral das fases para a Miolo Wine Group	223
Figura 34 (6) – Nuances da Fase 1	225
Figura 35 (6) – Nuances da Fase 2	229
Figura 36 (6) – Nuances para a unidade Vinícola Ouro Verde para o período de 2002 a meados de 2005	233
Figura 37 (6) – Capacidade produtiva da Vinícola Ouro Verde	238
Figura 38 (6) – Criação do Conselho Administrativo da Miolo Wine Group	245
Figura 39 (6) – Início dos trabalhos no mercado internacional a partir da atuação do Departamento de Exportação	247
Figura 40 (6) – Ingresso do gerente na Vinícola Ouro Verde	248
Figura 41 (6) – Entrada da Família Randon na sociedade Miolo Wine Group	251
Figura 42 (6) - Associação à capacidade produtiva de 2009 em diante	253
Figura 43 (6) - Aspectos do mercado internacional relacionados a Vinícola Ouro Verde a partir de meados de 2009	265
Figura 44 (6) – O papel do enoturismo para a Vinícola Ouro Verde	267
Figura 45 (6) – Polígono das dimensões identificadas na Fase 1 sob o contexto da internacionalização	271
Figura 46 (6) – Polígono das dimensões identificadas na Fase 2 sob o contexto da internacionalização	272

Figura 47 (6) – Polígono das dimensões identificadas na Fase 3 sob o contexto da internacionalização	274
Figura 48 (6) – Polígono das dimensões identificadas na Fase 4 sob o contexto da internacionalização	276
Figura 49 (6) – Polígono das dimensões identificadas na Fase 5 sob o contexto da internacionalização	278
Figura 50 (6) – <i>Framework</i> teórico-dinâmico da MWG sob o contexto da internacionalização	280
Figura 51 (6) - Possíveis simbologias para representar a associação	284
Figura 52 (7) - Evidenciação da posição relativa de associação entre as Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização	304
Figura 53 (7) - <i>Framework</i> entre fatores econômicos e as Dimensões Organizacionais	304
Figura 54 (7) - Evidenciação da atmosfera empresarial e industrial a partir da associação das Dimensões Organizacionais	305

Lista de Quadros

Quadro 1 (2) – Exemplos de polos brasileiros produtores de frutas	36
Quadro 2 (2) - Quadro das vantagens comparativas	42
Quadro 3 (3) - Síntese das teorias de Negócios Internacionais	89
Quadro 4 (4) – Apresentação sintética das unidades de análise	100
Quadro 5 (4) – Definição de critérios e sujeitos da pesquisa	103
Quadro 6 (4) – Apresentação dos sujeitos entrevistados	104
Quadro 7 (5) - Segmentos da Ara Empreendimentos	108
Quadro 8 (5) - Segmentos do Grupo JD	110
Quadro 9 (5) - Projetos Vitivinícolas da Miolo Wine Group	112
Quadro 10 (5) - Áreas de Negócio do Grupo Queiroz Galvão	114
Quadro 11 (6) – Exemplos de premiações da marca	202
Quadro 12 (6) – Exemplos de divulgação da marca a partir da avaliação dos enólogos	203
Quadro 13 (6) – Dimensões x grau de intensidade	278

Lista de abreviaturas e siglas

ACRIPEIXESS – Associação dos Criadores de Peixes de Sobradinho/BA
ALADI – Associação Latino-Americana de Integração
ANA – Agência Nacional de Águas
BNB – Banco do Nordeste
BNTs – Barreiras não-tarifárias
BRICS – Brasil-Rússia-Índia-China-África do Sul
CAJ – Cooperativa Agrícola Juazeiro
CBHSF – Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco
CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CHESF – Companhia Hidroelétrica do São Francisco
COANA – Cooperativa Agrícola Nova Aliança
CODEVASF –
COOPERCUC – Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá/BA
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ESALQ/USP – Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"/Universidade de São Paulo
FAO/ONU – Food and Agriculture Organization/Organizações das Nações Unidas
FINOR – Fundo de Investimento do Nordeste
FNE – Fundo Constitucional do Nordeste
GCGF – Global Corporate Governance Forum
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAF – Instituto Brasileiro de Frutas
IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho
IBRD – International Bank for Reconstruction and Development
ICSID – International Council of Societies of Industrial Design
IED – Investimentos Estrangeiros Diretos
IDA – Associação Internacional de Desenvolvimento
IFC – Instituto de Fiscalização e Controle
IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
MI – Ministério da Integração Nacional
MIGA – Multilateral Investment Guarantee Agency
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PMEs – Pequenas e Médias Empresas
RBV – Resource-based view
SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
TNI – Teorias de Negócios Internacionais

Sumário

1 Introdução	21
1.1 Da contextualização teórica ao problema de pesquisa	21
1.2 Objetivos de pesquisa	28
1.3 Relevância teórica	28
2 Contextualização do estudo	31
2.1 Agronegócio e suas nuances	33
2.1.1 Idiossincrasias do agronegócio	39
2.1.1.1 Sazonalidade na oferta e demanda	39
2.1.1.2 Vantagem comparativa e competitividade	40
2.1.1.3 Eficiência econômica	42
2.1.1.4 Protecionismo	44
2.2 O Vale das Frutas	46
3 Referencial Teórico	51
3.1 Características organizacionais sob o contexto da internacionalização	51
3.1.1 Dimensão: governança corporativa	51
3.1.2 Dimensão: processos de formação da estratégia de internacionalização	55
3.1.3 Dimensão: conteúdo das estratégias	58
3.1.4 Dimensão: contexto interno	62
3.1.5 Dimensão: contexto externo	65
3.1.6 Dimensão: riscos percebidos	68
3.1.7 Dimensão: empreendedorismo	75
3.2 Simulação gráfica das associações entre as Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização	78
3.3 Evidências teóricas para o <i>framework</i> teórico-dinâmico	84
3.3.1 Linearidade	84

3.3.2 Restrições para criação ou ampliação das dimensões organizacionais	87
4 Procedimentos metodológicos	94
4.1 Delineamento da pesquisa	94
4.1.1 Fases da pesquisa	96
4.2 Desenho metodológico da pesquisa	97
4.3 Critérios de seleção do lócus e casos da pesquisa	98
4.4 Procedimentos da coleta de dados	101
4.4.1 Pesquisa documental	102
4.4.2 Entrevista	102
4.4.2.1 Critérios de seleção dos sujeitos da pesquisa	103
4.4.2.2 Estudo piloto	105
4.5 Procedimentos para análise dos dados	105
5 Análise das Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização	107
5.1 Caracterização das empresas	108
5.1.1 Ara Empreendimentos	108
5.1.1.1 ARA Agrícola	109
5.1.2 Grupo JD	109
5.1.2.1 Grupo Labrunier	110
5.1.3 Miolo Wine Group	111
5.1.3.1 Vinícola Ouro Verde	113
5.1.4 Queiroz Galvão	114
5.1.4.1 Queiroz Galvão Alimentos S.A.	116
5.2 Presença das Dimensões Organizacionais	116
5.2.1 Conteúdo das Estratégias	117
5.2.2 Contexto externo	120
5.2.3 Riscos percebidos	125
5.2.4 Governança corporativa	129

5.2.5 Processos de formação da estratégia de internacionalização	135
5.2.6 Contexto interno	142
5.2.7 Empreendedorismo	154
6 Framework Teórico-Dinâmico sob o contexto da internacionalização: o caso MWG	163
6.1 Peculiaridades da organização	164
6.2 Dimensões Organizacionais na internacionalização	166
6.2.1 Dimensão: conteúdo da estratégia	166
6.2.2 Dimensão: contexto externo	182
6.2.3 Dimensão: riscos percebidos	186
6.2.4 Dimensão: governança corporativa	193
6.2.5 Dimensão: processos de formação da estratégia de internacionalização	198
6.2.6 Dimensão: contexto interno	206
6.2.7 Dimensão: empreendedorismo	215
6.3 Fases da MWG (unidade Vinícola Ouro Verde)	222
6.3.1 Fase 1: 2001 – pregão	224
6.3.2 Fase 2: 2002 – sociedade entre os Benedetti e Miolo	226
6.3.3 Fase 3: 2002 a meados de 2005 – fase de experiências e Departamento de Exportação	230
6.3.4 Fase 4: Meados de 2005 a meados de 2009 – constituição da Miolo Wine Group	238
6.3.5 Fase 5: De meados de 2009 aos dias atuais (2015) – Vinícola Ouro Verde e ingresso da Família Randon	249
6.4 Dimensões identificadas e grau de intensidade	267
6.4.1 Fase 1	270
6.4.2 Fase 2	271
6.4.3 Fase 3	273
6.4.4 Fase 4	274
6.4.5 Fase 5	276

6.5 Apresentação do <i>framework</i> teórico-dinâmico	278
6.6 Evidenciação da presença das associações	281
7 Considerações finais	294
7.1 Conclusões da pesquisa	294
7.2 Propostas para estudos futuros	302
7.3 Limitações da pesquisa	306
Referências	308
APÊNDICE A – Termo de consentimento	343
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturado com atores inseridos nas organizações envolvidos com a internacionalização da empresa	344
APÊNDICE C – Relatório Atlas.ti para multicase (por agrupamento)	349
APÊNDICE D – Relatório Atlas.ti para estudo de caso (por agrupamento)	351
ANEXO A – Movimentação de mercadorias entre o Grupo Lovara e a Miolo Wine Group	355

1 Introdução

Este capítulo apresenta os caminhos percorridos contemplando a contextualização teórica, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico e a justificativa do estudo.

1.1 Da contextualização teórica ao problema de pesquisa

A partir da década de 80 do século XX, vários desafios estratégicos foram conferidos aos negócios internacionais, dentre eles a necessidade de integração e coordenação das atividades entre os mercados em conjunto ao aumento da velocidade de resposta local. Esse quadro foi consequência, dentre outros fatores, da volatilidade do ambiente, das políticas governamentais, da cultura nacional e da resistência dos consumidores diante de produtos padronizados. Ademais, a habilidade em se transferir conhecimento, tecnologia e competências de um setor da empresa para outros também precisou ser considerada.

Assim, a tomada de decisão da empresa diz respeito, não apenas a quais mercados atender, mas também quais os produtos serão disponibilizados, quais serão os métodos e os ativos utilizados e qual equipe adotar para a força de trabalho.

A partir do momento em que a empresa decide competir internacionalmente, torna-se necessário selecionar a estratégia e escolher a maneira pela qual será feita a entrada neste mercado-alvo (DHANARAJ; BEAMISH, 2003; LAGES; MONTGOMERY, 2004). Tal entrada é definida como um arranjo institucional que torna possível o uso de produtos, tecnologia, habilidades humanas e gestão, além de outros recursos dentro do mercado de destino. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) destacam, dentre os modos de entrada via expansão internacional, a exportação, os acordos de licenciamento, as alianças estratégicas, as aquisições e o estabelecimento de novas subsidiárias de capital próprio.

Nesse sentido, é possível dizer que a maneira mais completa de se atuar em mercados internacionais ocorre quando a empresa detém o controle total do negócio, a exemplo de aquisições ou estabelecimento de subsidiária própria. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) argumentam ainda que a aquisição ou a compra de uma empresa ou unidade de negócio no país anfitrião pode proporcionar, inicialmente, agilidade e, muitas vezes, maior expansão

internacional; ao passo que o estabelecimento de uma nova subsidiária totalmente própria, muito embora garanta à empresa o máximo de controle, consiste em um processo complexo, dispendioso e arriscado, considerando que a empresa disponha de capacidades intangíveis que poderiam ser alavancadas ou estendidas com a instalação de uma nova unidade.

Ainda sobre os desafios, o acesso limitado aos canais de distribuição internacionais e a falta de gestores com experiência internacional são alguns gargalos encontrados no desenvolvimento de estratégia de internacionalização das atividades por uma nação emergente (ERDOĞMUŞ; BODUR; YILMAZ, 2010). A relação entre os canais e a ausência de gestores frente a estratégia de internacionalização revela a existência de associação entre estes fatores.

No contexto das empresas de mercados emergentes, os desafios perpassam por vácuos tecnológicos e mão de obra especializada. Sendo assim, o capital social, a reputação e a política de relacionamentos se tornam ferramentas para alcançar o sucesso em ambientes hostis (SINGLA; GEORGE, 2013). É importante dizer que tamanho e idade das empresas podem se tornar atributos interessantes no sentido de reforçar a legitimidade dessas em tais mercados, como também firmar o entendimento de que o grau de associações se apresente relacionado a tais atributos.

Na medida em que as capacidades organizacionais e tecnológicas não se encontram disponíveis no mercado nacional do país emergente, os mercados internacionais se transformam em alternativa para superar o ambiente competitivo, cada vez mais intenso, com a abertura de tais mercados, observam Singla e George (2013). Ainda sob a perspectiva dos países emergentes, Erdoğan, Bodur e Yilmaz (2010), ao analisarem os efeitos das características do mercado-alvo, das características da empresa, dos recursos estratégicos e das características do produto, concluíram que, dentre os diversos fatores responsáveis pelas decisões, os mais críticos no delineamento do desempenho dos produtos são as características da empresa e os recursos estratégicos.

Sobre a relação entre economias emergentes e desenvolvidas, as considerações de custos, processos e inovações de produtos estão se tornando cada vez mais relevantes para esclarecer as razões de implementação de projetos de internacionalização (REINER et al, 2008). Vernon-Wortzel e Wortzel (1988), ainda nos anos 80, do século passado, indicavam que a expansão internacional das empresas de economias emergentes decorria, principalmente, da manufatura no país de origem e posterior exportação de produtos para mercados estrangeiros. Embora as características organizacionais e percepções de riscos pela gerência determinem, de alguma forma, o comportamento de internacionalização, a decisão de iniciar as exportações em um ambiente internacional competitivo exige aplicações de

estratégias de exportação específicas e que resultem em ações eficazes nos mercados estrangeiros (AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000).

Diante disto, fica evidenciado que as nações emergentes, frente a projetos de expansão em mercados internacionais, precisam se valer de uma soma de fatores competitivos, ou seja, de uma associação de fatores, para assegurar a prosperidade de seus investimentos.

Desse modo, internacionalizar-se torna, antes de mais nada, um indicativo na busca de alternativas para garantir crescimento, afirmam Reiner et al (2008). Assim, é preciso considerar que, ao internacionalizar as operações, é necessário se habituar com diferenças econômicas, de legislação, de disponibilidade de matéria-prima e de mão de obra cuja qualificação também aparece como importante fator nesse processo.

A internacionalização, portanto, tem sido alvo de várias análises. Johanson e Vahlne (1977), por exemplo, discutem como um conceito dinâmico, destacando o crescente envolvimento das empresas em operações internacionais. A gestão de riscos nas diferentes fases do processo de internacionalização da empresa, como a ausência de informações precisas sobre o mercado-alvo (JOHANSON; VAHLNE, 2009), pode explicar, segundo Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011), as alterações no padrão e ritmo do processo de internacionalização. Nesse sentido, Singla e George (2013) revelam que, há três décadas, a literatura internacional tem concentrado esforços para entender como desempenho e internacionalização estão relacionados; no entanto, um número limitado de estudos focam em economias emergentes.

As estratégias de internacionalização, que têm recebido atenção ao longo das últimas décadas, revelam aspectos diversos como as influências externas de mercado (PERKS, 2009), mas parecem negligenciar as demais influências da tomada de decisão internacional dos empresários frente aos modos de entrada. Desse modo, a necessidade de verificar a associação entre as estratégias e os demais fatores influenciadores se torna relevante como forma de diagnosticar os impactos (prioritariamente os negativos) e, a partir disto, trabalhar alternativas que permitam serem compensados por outros fatores.

Sobre as estratégias de entrada em mercados internacionais, Osland, Taylor e Zou (2001), Moizinho et al (2014) apresentam um *continuum*, variando desde a exportação até investimentos externos diretos (IED); passando pela modalidade de acordos contratuais e alianças estratégicas via *joint venture* (GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006). Como ilustração, a Figura 1 (1), a seguir, apresenta os níveis de internacionalização e sua relação com o risco.

Figura 1 (1) - Níveis de Internacionalização e sua relação com o Risco



Fonte: adaptado de Moizinho et al, 2014

Por sua vez, o comprometimento de recursos diz respeito aos ativos empenhados que não podem ser utilizados para outros fins sem incorrer em custos (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001). Recursos podem ser intangíveis, como habilidades gerenciais assim como a própria imagem da marca, ou tangíveis, como máquinas e dinheiro. Segundo os autores (2001), a quantidade ou recursos necessários pode alterar substancialmente de acordo com o modo de entrada, que varia de quase nulo com a exportação indireta, via, por exemplo, o empenho dos próprios clientes, a custos mínimos de formação em licenciamento, aos grandes investimentos em instalações e recursos humanos em subsidiárias integrais. (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001).

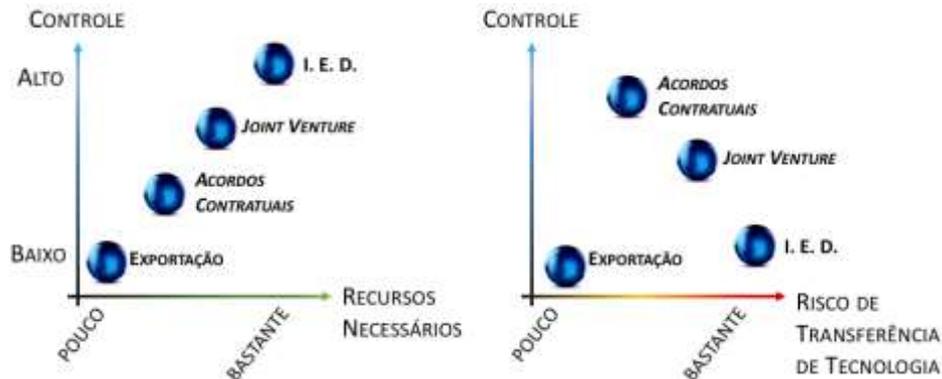
O controle, por sua vez, é a capacidade da empresa em influenciar decisões, sistemas e métodos no mercado internacional (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001). Em uma franquia por contrato de licença, o controle sobre as operações é concedido ao franqueado em troca de algum tipo de pagamento, como *royalties*, e o compromisso de respeitar os termos do contrato. Nessa modalidade, o licenciado tem pouco controle direto. Na *joint venture*, o controle é compartilhado formalmente de acordo com os custos de transação do contrato (WILLIAMSON, 1979; 1985; 2007; FIANI, 2002), como quando uma participação de capital mais de 50% dá a um dos parceiros o maior número de integrantes da diretoria. Subsidiárias integrais são atraentes para muitas empresas, na busca de exercer o maior controle na tomada de decisões ressaltam Osland, Taylor e Zou (2001).

Risco de tecnologia é um terceiro parâmetro a fim de estruturar a tomada de decisão de qual instrumento de comercialização utilizar. Este aspecto, segundo Osland, Taylor e Zou (2001), pode ser caracterizado como a capacidade que o conhecimento de uma empresa (seja na esfera de recursos tangíveis ou intangíveis) tem a favorecer, involuntariamente, a empresa local. Em um contrato de licenciamento, o risco do licenciado adquirir *know-how* e copiar, futuramente, a tecnologia do licenciante é bastante elevado. O risco, em se transferir

indesejadamente tecnologia, se reduz ao se investir uma subsidiária integral, uma vez que as operações estão sob o controle de uma única empresa.

Osland, Taylor e Zou (2001) desenvolveram uma ilustração sucinta do que fora tratado acima, apresentada na Figura 2 (1).

Figura 2 (1) - Relações entre os elementos risco e comprometimento dos recursos e os modos de entrada



Fonte: adaptado de Osland, Taylor, Zou (2001)

Sob tal contexto, Perks (2009) revela que as influências mais importantes sobre o modo de entrada no processo de tomada de decisões no mercado internacional são determinadas pelas preferências pessoais e mentalidade do empreendedor, a natureza do produto e sua prioridade de estar próximo aos seus clientes. Dada a diversidade e contextos da internacionalização como apresentados por Perks (2009), este tema tem sido reconhecido como multiteórico por Coviello e McAuley (1999), e como complexo, multinível e multidisciplinar por Apfelthaler e Vaiman (2013).

Neste sentido, na busca de se ter uma compreensão integral dos fenômenos e consequentemente resultados favoráveis (DUQUE; PELISSARI, 2010), as organizações precisam aproximar suas estratégias empresariais das tendências mundiais (CARDOSO, 2006), até para evitar que suas estratégias se tornem ultrapassadas. Sobretudo, quando estas estiverem combinadas com recursos internos da empresa na busca de permitir que seus objetivos sejam atingidos.

Isso posto, é possível afirmar que, em virtude do caráter multifacetado e complexo, e com fortes implicações nas sociedades modernas, a internacionalização é responsável por um aumento significativo de atividades empresariais. Ademais, perante os níveis de estratégia, o processo de internacionalização se apresenta como o que exige um maior nível de

articulações, já que as práticas organizacionais de internacionalização extrapolam o aspecto do conteúdo estratégia.

Estudos envolvendo estratégia de internacionalização reúnem inúmeras perspectivas e, quando agrupados, revelam que o fenômeno da internacionalização é ditado e marcado por muitas nuances organizacionais. As características da internacionalização, ao longo do tempo das empresas com atuação no agronegócio, estão englobadas em seis Dimensões Organizacionais, quais sejam:

1. Governança corporativa: estruturas organizacionais, sistemas de controle, processos administrativos (JENSEN; MECKING, 1976; WILLIAMSON, 1998; FAMA; JENSEN, 1983; CORE; HOLTHAUSEN; LARCKER, 1999; FAMA, 1980);

2. Processo de formação da estratégia de internacionalização: o processo de formação (deliberada, emergente ou estratégia híbrida) e mudança estratégica (OLIVEIRA et al, 2009; OLIVEIRA et al, 2012);

3. Conteúdo das estratégias: estratégias de negócio, alianças estratégicas, grau de diversificação, estratégias funcionais (CHANDLER, 1962; PORTER, 1986; BARTLETT; GHOSHAL, 1987; MELIN, 1992; SULLIVAN, 1994; KOVACS, 2009);

4. Contexto interno: recursos tangíveis e intangíveis, competência desenvolvidas (WERNEFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2009; LEITE, 2012);

5. Contexto externo: governo, instituições, incentivos, câmbio (DEVIAGGIO; POWELL, 1983; OLIVER, 1991; OLIVEIRA, 2007); e

6. Riscos percebidos: informações, estudos, decisão (SHARPE, 1964; MCCARTHY; LEAVY, 1999; LEITE, 2012; LEITE; MORAES, 2014).

É oportuno destacar que, além de tais características listadas em cada uma das dimensões, outras podem emergir a partir dos dados de campo.

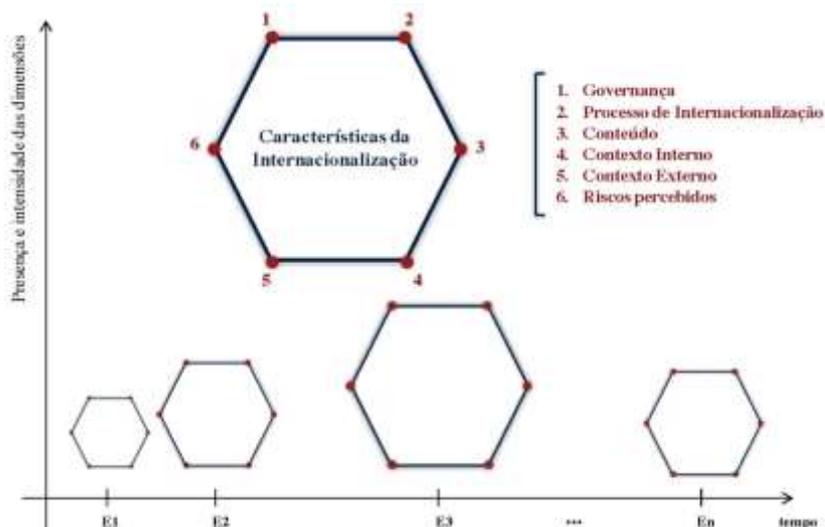
Neste momento, é importante ressaltar que a motivação teórica para este estudo segue as linhas de proposições de Pettigrew (1985a; 1985b; 1987; 2013) e a definição de eventos de internacionalização da empresa, que levarão a identificar as práticas organizacionais de internacionalização.

O modelo de análise¹ para esta tese tem como ponto de partida o hexágono organizacional, Figura 3 (1), proposto por Moraes et al (2012) cujo objetivo é o de analisar as

¹ Importante dizer que o modelo apresentado na Figura 3 (1) é o ponto de partida inicial para este trabalho. O *framework* final proposto para este estudo está apresentado mais adiante, conforme se for avançando na revisão de literatura.

características da internacionalização ao longo do tempo de grupos empresariais transnacionais brasileiros.

Figura 3 (1) – Hexágono organizacional para Internacionalização de Grupos Empresariais Transnacionais Brasileiros



Fonte: Moraes et al (2012, p. 4)

Torna-se importante ressaltar que a Figura 3 trata de uma proposta conceitual, não sendo possível afirmar, a princípio, o quão crescente ou não é a influência das características da internacionalização para os grupos empresariais pesquisados, bem como evidenciar a presença de cada uma dessas características em cada um dos eventos identificados.

É importante salientar ainda que a forma hexagonal originalmente adotada poderá sofrer transformações ao longo do estudo na medida em que se verifique a presença de mais Dimensões Organizacionais, ampliando, desse modo, a figura, para um octógono ou até um decágono, por exemplo, ou: (i) diminuir o número de vértices a partir de entendimentos de que as Dimensões Organizacionais precisam ser reorganizadas ou (ii) até movido pelo estágio em que se encontra determinada empresa, adquirindo a forma de um pentágono ou menor.

As teorias que dão suporte às características da internacionalização evidenciam que as Dimensões Organizacionais são incorporadas às competências e habilidades estratégicas da empresa, em especial com perspectiva internacional, ao longo do tempo. Esta investigação assume, portanto, um modelo generalista já que, em situações iniciais, a empresa provavelmente tem uma quantidade de Dimensões Organizacionais menor e, no decorrer do acúmulo de experiências, o modelo pode incorporar novas dimensões.

Partindo-se das considerações teóricas e diante do quadro em que se apresenta o campo de estudo, **defende-se a tese** de que o desenvolvimento de estratégias de internacionalização de empresas recebe influência, em diferentes níveis de intensidade, ao longo do tempo, de associações entre as dimensões organizacionais (governança corporativa, processos de formação de estratégias de internacionalização, conteúdo das estratégias, contextos interno e externo, e risco percebido).

Portanto, por entender que a dinâmica entre as Dimensões Organizacionais e a internacionalização, *a priori*, não apresenta prevalência de causa e efeito, este estudo é orientado pela seguinte questão que se coloca entre a declaração e o campo de investigação, o agronegócio: **Como ocorrem, ao longo do tempo, as associações entre as Dimensões Organizacionais, sob o contexto da internacionalização?**

1.2 Objetivos de pesquisa

O objetivo geral, portanto, é: **Analisar a associação, ao longo do tempo, entre as Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização.**

Os objetivos específicos com vista a orientar a investigação são:

- (OE1). Analisar a presença das Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização;
- (OE2). Identificar as fases do processo de internacionalização;
- (OE3). Revelar a associação entre as Dimensões Organizacionais contidas em cada fase;
- (OE4). Identificar o grau de intensidade de cada Dimensão Organizacional em cada fase;
- (OE5). Construir o *framework* teórico-dinâmico.

1.3 Relevância teórica

A partir de abordagens de natureza econômica ou comportamental, considerando os seminais trabalhos de Vernon (1966, 1979), Johanson e Weindersheim-Paul (1975) e Dunning

(1980, 1988), a internacionalização de empresas tem recebido atenção de pesquisadores acadêmicos.

Dada a complexidade que envolve o tema, as pesquisas recentes, desenvolvidas no âmbito PROPAD/UFPE, de Azevedo (2007), Moraes, Kovacs e Oliveira (2007), Kovacs, Moraes e Oliveira (2007), Kovacs, Oliveira e Moraes (2007), Oliveira (2007), Barbosa (2008), Kovacs e Oliveira (2008), Silva (2008), Kovacs (2009), Oliveira et al (2009), Ferreira, Machado e Moraes (2010), Oliveira, Moraes e Kovacs (2010), Oliveira, Oliveira e Kovacs (2011a, 2011b, 2011c), Kovacs, Moraes; Oliveira (2011a; 2011b; 2011c), Kovacs, Moraes e Oliveira (2012), Leite (2012), Salazar, Moraes e Leite (2012), Oliveira et al (2012) e Mota, Machado e Moraes (2014a; 2014b) têm despendido energia em propostas multidisciplinares com vista a compreender o fenômeno de forma holística, envolvendo, assim, o máximo possível de características das empresas nacionais que buscaram a internacionalização de suas atividades.

Assim, com relação aos grupos empresariais no Brasil, basicamente dois tipos de empresas têm recebido atenção dos pesquisadores. Estudos guiados por pesquisas em empresas multinacionais, controladas internacionalmente, que operam no Brasil (REZENDE; VERSIANI, 2010); e, no segundo caso, estudos orientados por interesses em empresas originalmente nacionais, controladas nacionalmente e que perseguiram a internacionalização (BARCELLOS; CYRINO, 2007; OLIVEIRA JR; BORINI, 2009). Esta tese, portanto, apresenta características que permitem enquadrá-la no segundo caso apresentado.

Com relação às características da internacionalização de empresas que operam no Brasil (sejam multinacionais ou empresas originalmente brasileiras), diversos são os trabalhos que têm sido elaborados com o intuito de compreender nuances da internacionalização, quais sejam: aspectos condicionantes da internacionalização (OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2008; OLIVEIRA et al., 2008; FERREIRA; MACHADO; MORAES, 2010; KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011; SALAZAR; MORAES; LEITE, 2012; SALAZAR et al. 2012; LEITE; SILVA; MORAES, 2012; MORAES; SALAZAR, 2013; MOTA; MACHADO; MORAES, 2014a; MOTA; MACHADO; MORAES, 2014b); fatores determinantes da estratégia de internacionalização (AMAL; FREITAG FILHO, 2008; AMAL; RABOCH; TOMIO, 2009; AMAL; FREITAG FILHO, 2010; AMAL; TOMIO; RABOCH, 2011; LEITE; MORAES, 2014a; LEITE; MORAES, 2014b); e determinantes do desempenho exportador (TORRENS; AMAL; TONTINI, 2014).

Apesar de os estudos de Kovacs (2009) e Leite (2012) também proporem a elaboração de um *Framework* a partir de determinadas características da internacionalização das

empresas, e do hexágono organizacional (Figura 3) proposto por Moraes et al (2012a) procurar analisar as características da internacionalização ao longo do tempo, tais modelos não avançam na análise da associação, ao longo do tempo, entre internacionalização e Dimensões Organizacionais de empresas com atuação no agronegócio, objeto deste estudo.

É importante dizer, portanto, que, considerando o estado atual das pesquisas sobre as relações entre internacionalização e dimensões organizacionais, os modelos de análise disponíveis à época da realização desta Tese e o entendimento de Porter (1991) de que a construção de *frameworks* possui o potencial não só de revelar a prática, mas de promover o desenvolvimento de teorias mais rigorosas a partir da profundidade inerente às pesquisas científicas, espera-se, como resultado da revisão de literatura para as Dimensões Organizacionais, após os dados coletados na fase da pesquisa empírica e respeitando as peculiaridades contidas no processo de internacionalização de cada empresa, a proposição de um *framework* teórico-dinâmico para o caso empírico.

É oportuno salientar que este estudo faz parte de um projeto vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), intitulado “Internacionalização de Grupos Empresariais Transnacionais Brasileiros”, aprovado mediante chamada CNPq nº 406363/2012-9, cuja coordenação geral está sob a responsabilidade do orientador deste estudo, Prof. Dr. Walter Moraes.

Os resultados deste estudo poderão contribuir, sobretudo, para o melhor entendimento de como as condições das Dimensões Organizacionais das empresas impactam no desenvolvimento de práticas estratégicas internacionais no sentido de promover a compreensão do processo de internacionalização e permitir a identificação das fragilidades e potencialidades no decurso deste processo.

O capítulo a seguir contextualiza o agronegócio (campo de investigação) e apresenta o Vale das Frutas (lócus do estudo). Este capítulo faz uma apresentação do contexto em que esta Tese foi desenvolvida. Ele se faz necessário porque ajuda a compreender determinadas idiosincrasias do campo e o lócus desse estudo.

2 Contextualização do estudo

A internacionalização pode estar inserida em quaisquer setores da economia. Neste sentido, o agronegócio tem revelado práticas empresariais apoiadas na internacionalização para escoar parte ou a produção por completo (MAPA, 2011a; VEIRA FILHO; GASQUES; SOUZA, 2011). Isso implica dizer que a abertura comercial para o mercado internacional impulsionou os interesses do agronegócio para as janelas de oportunidades (VELOSO et al, 2008; BRASIL, 2009; MAPA, 2011a; VEIRA FILHO; GASQUES; SOUZA, 2011; SAUER; LEITE, 2012)

Assim, em todo o contexto mundial, o agronegócio figura para as Nações como um setor estratégico merecedor de atenção. É tratado como uma política de estado, já que barreiras protecionistas são impostas no sentido de proteger a economia local.

Pouco provável imaginar um país se sustentar sem o auxílio da balança do agronegócio em sua economia. Aquelas Nações que não são autossuficientes em seu abastecimento ou que não possuem terras agricultáveis suficientes para produzir determinados produtos da cadeia alimentar, inevitavelmente, precisam de Nações parceiras para desempenhar tal função (OECD-FAO, 2015).

Nesse contexto, a fruticultura brasileira tem obtido relativo sucesso devido à disponibilidade de tecnologias, ao surgimento de novos mercados e à redução de barreiras comerciais (PIMENTEL; ALVES; FILGUEIRAS, 2000). Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2012), em consonância com Siqueira (2003), a produção de frutas, especialmente nas áreas de semiárido, vem se apresentando como um dos setores que têm contribuído decisivamente para o crescimento econômico do Nordeste brasileiro enquanto região exportadora de frutas. Em razão das conquistas de mercado externo, tem-se um aumento de área plantada (IBGE, 2012), melhoria da qualidade da produção e da tecnologia usada pelo setor, além de maior profissionalização na etapa da comercialização. A geração de renda, empregos e divisas também acabam aumentando, ressaltam Vitti et al (2004).

Assim, embora existam gargalos internos de produção e exigências específicas do mercado internacional, dada a eficiência produtiva e exportadora do Nordeste brasileiro de diversas espécies de fruta, esta região apresenta elevado índice de competitividade e eficiência econômica, permitindo, portanto, uma série de oportunidades mercadológicas,

quais sejam: produtores com certificação internacional (ALADI, 2015) e janelas de mercado razoavelmente definidas (ALADI, 2015; VEIRA FILHO; GASQUES; SOUZA, 2011) para alguns produtos como a manga (CASSUNDÉ JR; LIMA; PIMENTEL, 2006) e a uva (VELOSO et al, 2008).

Assim como o Vale do Silício (*Silicon Valley*), situado no estado da Califórnia/EUA, é considerado como o Polo Industrial que concentra diversas empresas de Tecnologia da Informação – TI, o **Vale das Frutas**², situado no Submédio do Vale do São Francisco/BR (e que tem como cidades centrais Petrolina, no estado de Pernambuco, e Juazeiro, no estado da Bahia) é considerado o Polo Fruticultor do Brasil (LOPES; OLIVEIRA, 2012; SILVA-MATOS et al, 2014). A antiga monocultura para exportação, a manga, “carro-chefe” da matriz de exportação do Vale (ARAÚJO; GARCIA, 2012), cedeu lugar a diversos cultivares como a acerola (ARAÚJO; ARAÚJO, 2012), o coco (GUIMARÃES, 2007; MARTINS; JESUS JUNIOR, 2014) e a uva (CORREA; ARAÚJO; CAVALCANTI, 2001; SOBEL; ORTEGA, 2007; MASCARENHAS et al, 2010; LOPES et al, 2014), seja a de mesa (com ou sem semente) (LOPES; LIMA; BARBOSA, 2012) ou a de produção de vinhos (LIMA et al, 2004).

Responsável por quase a totalidade das mangas e uvas brasileiras de mesa exportadas, o Vale das Frutas, que já passou por diversos ciclos econômicos (GALVÃO, 2010), é reconhecido internacionalmente e faz do Brasil um importante *player* em termos de competitividade e eficiência na produção de frutas para exportação (JESUS JUNIOR; SIDONIO; MORAES, 2011; QUEIROZ et al, 2012).

As peculiaridades do Vale atraíram empreendedores individuais e grandes grupos empresariais para investirem em uma produção fortemente marcada pelo capital intensivo, na medida em que a tecnologia de irrigação e o sistema de certificações aparecem ao lado das características climáticas enquanto vantagens competitivas valiosas em relação aos variados nichos de concorrência (CASSUNDÉ JR; LIMA; PIMENTEL, 2006), estejam eles localizados no Chile (GAMA-DA-SILVA, 2000), na África do Sul ou no México (PIMENTEL; ALVES; FIGUEIRAS, 2000), por exemplo.

Diversas são as características das empresas atuantes no agronegócio (MARRA; SOUZA, ALVES, 2011; EMBRAPA, 2015) especialmente sob a perspectiva da irrigação

² É importante destacar que apenas mencionar Polo Petrolina/Juazeiro é insuficiente para responder pela abrangência do agronegócio da região. No entanto, também não é legítimo dizer que a região que envolve o agronegócio é o Submédio do Rio São Francisco, pois a o Submédio do Rio São Francisco envolve outras áreas que não apenas a do agronegócio destinada a produção de frutas (a exemplo o oeste baiano, com produção de soja). Isto posto, para efeitos desse estudo, defende-se que a região produtora de frutas, sustentada pela irrigação do Rio São Francisco, deva ser denominada como Vale das Frutas.

(IICA/MI, 2008) no Vale das Frutas (CODEVASF, 2015). Sendo possível identificar, ao menos, três grupos distintos: (1) no que se refere ao volume produzido – dos pequenos aos grandes produtores, a exemplo do ex-Grupo Carrefour (EXSA, 2013); (2) no que concerne ao mercado-alvo: de fazendas que focam sua produção para abastecimento local (pequenos produtores dos Perímetros Irrigados) e/ou para o abastecimento internacional, a exemplo da Cooperativa COANA (COANA, 2013); e (3) os que foram criados exclusivamente para escoar a produção para o mercado internacional, vocacionadas para o mercado internacional, a exemplo da ARA Agrícola (ARA, 2015).

2.1 Agronegócio e suas nuances

É importante começar esta seção reconhecendo que é preciso compreender os processos relacionados com “agronegócio” como algo que extrapola tanto o crescimento agrícola quanto o aumento da produtividade, menções mais comuns nos debates sobre o setor. Assim:

as fronteiras entre “agricultura moderna”, “complexos agroindustriais” e “agronegócio” não são exatamente coincidentes. Mesmo que esses rótulos apontem alguns elementos recorrentes e, com frequência, sejam utilizados como sinônimos, as combinações feitas e as ênfases atribuídas são distintas. O uso de “máquinas e insumos modernos” está presente nas três expressões, mas o **direcionamento para exportação não tem nas duas primeiras o mesmo peso que na última** (HEREDIA; PALMEIRA; LEITE, 2010, p.160, grifo nosso).

O que se conhece atualmente por agronegócio é uma versão do modelo de desenvolvimento norte-americano nos idos dos anos 50 do século XX. A partir dos trabalhos de John Davis e Ray Goldberg, o termo “*agribusiness*” foi cunhado nos Estados Unidos (NOVAES et al., 2010; WELCH, 2005a; WELCH, 2005b) por volta de 1957. Tal modelo, entretanto, não é recente; sua origem está no sistema *plantation*, conforme destaca Fernandes (2005), em que grandes propriedades eram utilizadas na produção com fins para exportação. Nesse sentido, Welch (2005a) acrescenta que o economista John Davis apenas nomeou, apropriadamente, um sistema que, desde o início das colônias inglesas em terras americanas, os interesses agrícolas eram voltados para o comércio.

Na década de 60 do século XX, foi desenvolvida na França a noção de *analyse de filière* (cadeia de produção, em Francês) que, embora não tenha sido criada especificamente para o setor agroindustrial, foi entre os economistas e pesquisadores ligados a questões agrícolas que ficou mais difundida, sendo traduzida livremente para o português como cadeia de produção agrícola (CARVALHO JUNIOR, 1995).

No Brasil, a literatura especializada, que aborda questões relacionadas ao agronegócio, no entanto, alertam Padilha Junior e Mendes (2007), tem gerado confusão entre as seguintes expressões: Sistema Agroindustrial, Complexo Agroindustrial, Cadeia de Produção Agroindustrial e Agronegócios. Embora relacionadas ao mesmo problema, tais expressões representam espaços de análise diferentes e se prestam a diferentes objetivos. Na verdade, cada uma delas reflete um nível de análise no agronegócio.

A Figura 4 (2) ilustra, a partir de Araújo, Wedekin e Pinazza (1990), Zylberstajn (1995, 2000), Neves e Spers (1996), Batalha (1995) e Padilha Junior e Mendes (2007), o entendimento de agronegócio no Brasil ante o agronegócio internacional.

Figura 4 (2) – Encadeamento de conceitos: da agricultura/agropecuária ao agronegócio



Em todo o contexto mundial, atualmente, o agronegócio se configura como um setor estratégico, merecedor de atenção, sendo, inclusive, tratado como uma política de estado, em que barreiras protecionistas são impostas para proteger sua economia local (BARROS, 2006).

Nesse sentido, o agronegócio exerce um papel de notória relevância para a economia brasileira, por responder como um dos mais importantes setores. Seu desempenho possui um impacto substancial na economia do país, posto que é um dos principais fatores determinantes da inflação, a partir do momento que alimentos e bebidas representam 23% do IPCA – Índice

Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (CEPEA, 2014). Segundo o Cepea – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da ESALQ/USP (2014, p. 2), o “agronegócio é um setor estratégico para a economia brasileira”. E, como prova, vem apresentando índices acima da média mundial (LIMA; SILVA; SANTOS, 2013).

O dinamismo do agronegócio obtido com a expansão da fronteira agrícola, os melhoramentos genéticos e o crescimento internacional representam alguns dos fatores que mais contribuíram para a elevação na matriz exportadora (IPEA, 2010).

Os produtores brasileiros, por sua vez, têm se destacado internacionalmente no quesito eficiência produtiva, potencializada pelas políticas de inovação e investimento na sua agroindústria (PORTAL BRASIL, 2014). Apesar das críticas feitas por parte dos empresários quanto aos gargalos e obstáculos que seguram a alavancagem dos ganhos do setor, tem-se reconhecido crescimento de sua produtividade (DE NEGRI; OLIVEIRA, 2014; PORTAL BRASIL, 2014).

O agronegócio no Brasil, portanto, tem sido marcado fortemente pelo expressivo volume de escoamento de suas *commodities* como a soja e seus derivados, o milho, o café, a citricultura, o setor sucroalcooleiro e a pecuária com seu mercado de corte (CEPEA, 2014), e tem recebido atenção também em suas outras potencialidades comerciais, a exemplo da fruticultura, pois tem sido considerado um dos maiores celeiros na produção (LIMA; SILVA; SANTOS, 2013) e exportação de frutas do mundo (BUSTAMANTE, 2009; FACHINELLO et al., 2011).

Para Wilkinson (2009, p.226), “no âmbito da produção, uma das importantes características da fruticultura brasileira é a sua crescente estruturação em polos, organizados em torno de áreas com potencial de irrigação”. A Figura 5 (2) apresenta a localização de polos de produção de frutas identificados por Wilkinson (2009).

Figura 5 (2) – Localização de polos de produção de frutas no Brasil



Fonte: Wilkinson (2009, p. 225)

A partir dos trabalhos de Francisco et al. (2008); Wilkinson (2009); Moreira (2010); ADECE (2012); Ferreira et al (2014), foi possível construir o Quadro 1 (2) que apresenta a localização dos polos brasileiros produtores de frutas (tanto para o consumo *in natura* quanto processamento nas agroindústrias).

Quadro 1 (2) – Exemplos de polos brasileiros produtores de frutas

Item	Polo	Principais atividades agrícolas relacionadas	Características
(1)	Vacaria (RS)/ São Joaquim (SC)	Maçã	Possui grandes estruturas voltadas para exportação. Maior concentração no Brasil, com satisfatória organização institucional, elevado índice de tecnificação e grandes investimentos em estruturas de pós-colheita
(2)	Caxias do Sul (RS)	Vinhos e sucos	Grande concentração de uvas viníferas. Com crescente investimentos na produção de sucos concentrados e prontos para beber
(3)	Vale do Ribeira (SP)	Especialista na produção de Mamão, do Maracujá.	E diversificada na produção de fruteiras como bananeira, o coqueiro (coco-da-baía) e a melancia
(4)	Bandeirantes (SP)	Uva, Figo, Goiaba, Caqui, Pêssego, Morango, Maracujá	Marcado por pequenas propriedades familiares que apresentam agricultura competitiva com grupos mais frequentes representados pela fruticultura e olericultura

Exemplos de polos brasileiros produtores de frutas

(continuação)

(5)	Centro/Sul (ES)	Maracujá e Morango, Uva, Abacaxi, Banana	Marcado pela agricultura familiar através da Produção Integrada de Frutas (PIF). Início da produção de tangerina
(6)	Norte (ES) e Sul (BA)	Maracujá, Goiaba, Mamão, Coco, Abacaxi, Banana	Maior produção de coco por hectare do Brasil. Início da produção de manga
(7)	Juazeiro(BA)/Petrolina(PE)	Frutas <i>in natura</i>. Indústrias de sucos, de concentrados e polpas de frutas, e vinhos	Possui grandes estruturas voltadas para exportação. Maior polo de Frutas <i>in natura</i> do Brasil pautada por técnica de irrigação, dentre elas a de precisão.
(8)	Açu/Mossoró (RN)	Melão e Abacaxi	Grande variedade de frutas tropicais com destaque os principais cultivares.
(9)	Cariri ou RMC (CE)	Banana e Abacaxi	Crescentes investimentos em plantios como Goiaba, Manga e Uva, e na agricultura por irrigação
(10)	Centro Sul (CE)	Banana Nanica, Goiaba, Leite, Spondias ³	n.a.
(11)	Baixo Jaguaribe/Litoral Leste (CE)	Melão e Abacaxi	Possui grandes estruturas voltadas para exportação. Grande variedade de frutas tropicais com destaque os principais cultivares.
(12)	Metropolitano (CE)	Banana, Coco, Graviola, Mamão	n.a.
(13)	Baixo Acaraú (CE)	Abacaxi, Banana, Coco, Citros, Goiaba, Mamão, Manga, Maracujá, Melão e Uva	n.a.
(14)	Ibiapaba (CE)	Acerola, Banana, Goiaba, Manga, Maracujá.	n.a.

Fonte: adaptado Francisco et al (2008); Wilkinson (2009); Moreira (2010); ADECE (2012); Ferreira et al (2014)

Nesse sentido, a fruticultura brasileira tem obtido relativo sucesso devido à disponibilidade de tecnologias, ao surgimento de novos mercados e à redução de barreiras comerciais (PIMENTEL; ALVES; FILGUEIRAS, 2000). A produção de frutas vem se apresentando, portanto, como um dos setores que têm contribuído decisivamente para o crescimento econômico do Nordeste brasileiro, permitindo que essa região obtenha destaque na exportação de frutas (SIQUEIRA, 2003). Em virtude das conquistas do mercado externo, nota-se um aumento de área plantada, melhoria da qualidade da produção e da tecnologia usada pelo setor, além de maior profissionalização na etapa da comercialização. A geração de renda, empregos e divisas também acabam aumentando, ressaltam Vitti et al (2003).

O apoio à tecnologia de ponta, segundo o Portal Brasil (2015), tem sido essencial para desenvolvimento do cultivo de frutas com alta produtividade. Pelo fato de a fruticultura

³ É uma espécie de planta originária da família do Caju, conhecidas como cajá (*Spondias mombim*) e umbu (*Spondias tuberosa*), nativa de regiões tropicais das Américas (SILVA et al., 2014).

irrigada não depender do regime de chuvas, a capitalização dos fruticultores passa a ser potencializada. Os avanços em tecnologia do setor (LIMA; SILVA; SANTOS, 2013), com sistemas avançados baseados em fertirrigação e microaspersão com controles automáticos, somados a aprimoradas técnicas de produção, colheita e pós-colheita, colocaram o Brasil no grupo dos países mais competitivos na área de fruticultura (IBRAF, 2015).

Assim, no contexto internacional, o Brasil, assim como a China e da Índia, figura como um dos maiores produtores de frutas do mundo, devido às condições ambientais adequadas para o seu desenvolvimento (LIMA; SILVA; SANTOS, 2013). O Brasil, entretanto, por excelência, tem figurado internacionalmente como produtor devido ao seu viés exportador. O Ministério da Agricultura, por sua vez, destina uma Câmara Setorial, criada em 2003, exclusiva para tratar dos assuntos ligados ao segmento, conhecida como Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Fruticultura, assim como outra destinada para a Viticultura, Vinhos e Derivados (MAPA, 2011b), criada também em 2003, denominada Câmara da Cadeia Produtiva de Viticultura, Vinhos e Derivados (BRASIL, 2015).

Nesse particular, reserva-se ao vale formado pelo Rio São Francisco, margeado predominantemente pelos estados da Bahia e Pernambuco, o status de maior polo de fruticultura irrigada do Brasil, ficando, o Rio Grande do Norte com a segunda maior produção de frutas tropicais irrigadas, tendo recebido o status de principal produtor e exportador de melão do País (PORTAL BRASIL, 2015).

De acordo com o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN, 2015) e de dados técnicos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2015), a região situada no semiárido brasileiro, guarda condições peculiares. Essa região, que conta com a irrigação como vetor de desenvolvimento econômico, tem sido capaz de produzir durante quase todo o ano e de permitir uma diversificação de cultivos. Frutas como maçã e caqui (EMBRAPA, 2013) dividem espaço com a melancia (YURI et al, 2013; SOUZA; QUEIROZ; DIAS, 2004; ARAUJO et al, 2007; QUEROZ et al, 1999) no município de Vermelhos (nota de campo), com o melão (LEITE, 2009; ARAUJO et al, 2005; COSTA et al, 2002;) no município de Sobradinho (notas de campo), a manga (EMBRAPA, 2015C; CASSUNDE JUNIOR; LIMA; PIMENTEL, 2006), o coco (SANTOS, OLIVEIRA, 2009; BESERRA; BRITTO, 2008), a uva (LEITE, 2009; ARAUJO; RAMALHO; CORREIA, 2009) e o maracujá (ARAÚJO; ARAÚJO, 2012).

“Por ser um clima seco, esta é uma região excelente para a produção de uva. A insolação da região faz com que as videiras do São Francisco não hibernem, ou seja, estão em atividade constante” (LEÃO et al, 2013, p. 5). Desse modo, na região é possível permitir que

se desenvolva uma capacidade produtiva ditada pelo manejo, e não pelo clima, continuamente seco e quente (IBRAVIN, 2015a). E desse modo, o cultivo das videiras, por exemplo, encontra no Vale das Frutas o único lugar do mundo capaz de produzir uvas o ano todo, permitindo colher de duas a três safras anualmente (TRINDADE, 2013; LEÃO et al, 2013; PEREIRA, 2007).

Sendo assim, é possível concluir a partir de Wilkinson (2009, p. 213) que o Brasil, em “função de sua diversidade climática, produz as principais frutas tropicais e também as de clima temperado, o que posiciona o País como um dos principais consumidores e exportadores globais”.

2.1.1 Idiosincrasias do agronegócio

Considerando a magnitude que tem assumido o agronegócio brasileiro, a percepção de suas particularidades intrínsecas é um dos aspectos importantes na determinação do tratamento diferenciado para esse setor (MESQUITA, 2006). Assim, esta seção apresenta as principais peculiaridades, consideradas para este estudo, relacionadas a atividade do agronegócio.

2.1.1.1 Sazonalidade na oferta e demanda

Duas forças permanecem como responsáveis por explicar as trajetórias de crescimento do consumo de frutas nos mercados mundiais (SILVA, 1999), quais sejam:

1. Forças de demanda, capitaneadas pelo crescimento populacional e pelo crescimento econômico dos países; e
2. Forças de oferta, lideradas por mudanças tecnológicas e variáveis de natureza empresarial.

Nesse sentido, é possível dizer que a sazonalidade de oferta é uma característica marcante do agronegócio. O mercado internacional é abastecido durante todo o ano (EMBRAPA, 2002) de diferentes formas e mercados de origem, a exemplo da manga, cujo período de maior oferta é entre os meses de julho a dezembro, deixando para os demais meses uma oferta menor, com preços mais satisfatórios. Assim, os produtores que conseguem ajustar o período de

colheita a baixa oferta durante a entressafra (a exemplo do hemisfério norte) são favorecidos por não precisarem dividir o mercado com um dos maiores concorrentes: o México (LIMA; MIRANDA, 2000). Apesar de ser o maior produtor-exportador mundial, o México possui sazonalidade em seu cultivo, permitindo que o mercado internacional apresente uma janela de mercado. Tal janela vem sendo reduzida pelo uso da tecnologia, favorecendo aqueles que estão suprindo o mercado, nesse momento, com ganhos elevados (FAVERO, 2005).

Nesse sentido, a sazonalidade na oferta (SOARES et al, 2004; MARTINS, LOBO, ARAÚJO, 2004) verificada nos países exportadores (ARAÚJO, 2004; MORGADO; AQUINO; TERRA, 2004) parece ser benéfica para os produtores brasileiros (SABES; ALVES, 2009), pois devido às condições climáticas e tecnologia favorável ao plantio e à comercialização (PEREIRA, 2007; TRINDADE, 2013; LEÃO et al, 2013; IBRAVIN, 2015a), o Brasil possui capacidade de exportar durante todo o ano, principalmente durante o período em que há menor concentração de oferta no mercado internacional (WILKINSON, 2009).

É importante salientar que, mesmo havendo a janela de mercado, a produção das frutas exige técnicas fisiológicas de condução precisas e adequadas. Desse modo, há o desafio de colher produtos de qualidade nas épocas em que os mercados mais importantes estão com ofertas reduzidas e, conseqüentemente, com preços mais remuneradores. Assim, a exigência de produtos com níveis de resíduos químicos de adubos e defensivos cada vez menores pressupõe um domínio cada vez mais sofisticado da produção, para que a qualidade se constitua num fator diferenciador do produto (GONÇALVES et al, 1996).

2.1.1.2 Vantagem comparativa e competitividade

“O desenvolvimento econômico de um país ou região depende, em grande parte, de sua eficiência em termos de competitividade e de vantagem comparativa de seus setores produtivos” (ALVES, 2002, p.2). Nesse sentido, com relação à produção de frutas, o Brasil posicionou-se de forma competitiva, redirecionando a sua capacidade de produção para diversas variedades, como Tommy Atkins e Haden, a exemplo da manga, e estimulando a formação de Polos com altas competitividades, como os de Juazeiro na Bahia e Petrolina em Pernambuco, afirma Siqueira (2003).

Segundo Pindyck e Rubinfeld (2002, p.590, grifo do autor),

o país 1 possui **vantagem comparativa** sobre o país 2 na produção de uma determinada mercadoria quando o custo de produção de tal mercadoria, em relação ao custo de produção de outras mercadorias no país 1, é mais baixo do que o custo de produção dessa determinada mercadoria no país 2 em relação ao custo de produção de outras mercadorias em 2.

Ou seja, é possível dizer que um “país tem **vantagens comparativas** na produção de um bem se o custo de oportunidade da produção do bem em termos de outros bens é mais baixo que em outros países” (KRUGMAN; OBSTFELD, 2001, p.15, grifo do autor).

Assim sendo, no momento em que existe vantagem comparativa, o comércio internacional possibilita que uma determinada nação possa consumir além de sua própria fronteira de possibilidades de produção (PINDYCK; RUBINFELD, 2002). Houck (1992) complementa afirmando a habilidade de diferenciação das nações em alterarem e especializarem seu *mix* de *outputs*, através do deslocamento dos recursos internos, que é a base dos princípios da vantagem comparativa. Portanto, pode-se afirmar que a Teoria da Vantagem Comparativa permite que a especialização da produção estimule o comércio internacional (PASSOS; NOGAMI, 1998).

Isso posto, pode-se dizer que a competitividade de um país está pautada na capacidade de criar estruturas de produção e logística que satisfaçam os pré-requisitos de um mercado internacional crescentemente seletivo em todos os aspectos (GONÇALVES et al, 1996).

Assim, o conceito de competitividade trata da capacidade de uma empresa em formar dinamicamente uma posição competitiva sustentável no tempo para um determinado produto no mercado internacional. Quanto ao produto em questão, segundo Favero (2005), é preciso atingir todo o mercado europeu melhorando de forma sustentável a competitividade do Brasil. Ou seja, conceitualmente, é a capacidade de uma empresa subsistir ou, preferencialmente, prosperar em ambiente concorrencial (FARINA, 1999). Para Rossetti (2000, p.875), “os atributos de competitividade tanto são derivados de heranças culturais e tecnológicas, (...) como de industrialização intensiva”, o autor complementa, ainda, que “os desenvolvimentos mais recentes (...) são decorrentes mais de atributos construídos do que de vantagens definidas por dotações naturais”, o que pode ser inferido no contexto da fruticultura do Vale das Frutas.

No caso da agricultura moderna, observa-se que a existência de competitividade e a expansão da atividade tende a gerar efeitos importantes no chamado complexo agroindustrial, segundo Lima e Katz (1997). De acordo com Varian (1999, p.579), “a virtude de mercados competitivos é que eles provêm uma forma de alcançar uma alocação eficiente”. Assim sendo,

“o desenvolvimento econômico de um país ou região depende, em grande parte, de sua eficiência em termos de competitividade e de vantagem comparativa de seus setores produtivos” (PIMENTEL; ALVES; FILGUEIRAS, 2000, p.74). A sustentabilidade competitiva da manga, por exemplo, decorrente da própria competitividade, depende muito mais das empresas produtoras do que do ambiente externo a elas, tornando o Brasil um grande competidor, com desempenhos favoráveis no mercado europeu (FIORAVANÇO, 2002; FAVERO, 2005).

É preciso considerar, portanto, que a posição competitiva do Brasil, há mais de uma década, no mercado internacional vem provocando uma reestruturação de sua produção nacional de frutas (CASSUNDÉ JÚNIOR; LIMA; CUNHA FILHO, 2005). Nesse sentido, é importante dizer que a fruticultura irrigada no semiárido vem demonstrando ser uma atividade competitiva no contexto do país (EMBRAPA, 2013; LEÃO et al, 2013; IBRAF, 2015; PORTAL BRASIL, 2015).

O Quadro 2 (2) apresenta as principais vantagens comparativas do Vale das Frutas.

Quadro 2 (2) - Quadro das vantagens comparativas

Região	Vantagens Competitivas
Vale das Frutas	Disponibilidade de terra e água de boa qualidade, mão de obra abundante, infraestrutura de irrigação implantada em expansão, relativa proximidade aos mercados europeu e norte-americano, ciclo produtivo mais precoce e altos níveis de produtividade.

Fonte: Baseado em Barros (2002, p. 10)

É importante mencionar que os sentidos dessa realidade, onde até pouco tempo não se podia imaginar tais vantagens em regiões semiáridas, estão fortemente direcionados a uma produção eficiente, eficaz e competitiva, capaz de introduzir frutos no mercado externo, com elevado padrão de qualidade.

2.1.1.3 Eficiência econômica

As idiosincrasias inerentes ao Vale das Frutas (alta tecnologia de irrigação e uso de insumos modernos) fizeram com que os agricultores pudessem produzir, praticamente, sobre a fronteira de eficiência. Assim, é preciso considerar que

a noção intuitiva de eficiência surge da interpretação de uma função produção não apenas como simples relacionamento entre insumos e produto,

mas como uma fronteira ao conjunto de produção. Os elementos deste conjunto são todas as combinações de insumo-produto que são fisicamente viáveis ao produtor (MARIANO, 1999, p.15).

Isso posto, Mariano (1999) alerta que, antes mesmo do ano 2000, os produtores de manga do Vale já eram capazes de produzir próximos à fronteira eficiente, apesar de certa heterogeneidade entre as empresas agrícolas. As mais eficientes ou estão localizadas nos perímetros de Nilo Coelho e Maniçoba, ou são externas aos perímetros, salientam Barros, Costa e Sampaio (2004).

Rossetti (2000) lembra que a eficiência produtiva diz respeito a uma mobilização de fatores de produção e que esses decorrem de recursos escassos, no sentido de que o suprimento pode ser finito ou limitado. Os fatores específicos à empresa, como o seu tamanho, participação no mercado, idade e educação do produtor, formam o primeiro estágio para ajustamento da ineficiência. No caso específico da produção agrícola, variáveis como o tamanho da propriedade e educação do agricultor, somados ao conhecimento tecnológico, tornam-se fatores intimamente relacionados com o grau de eficiência na produção das frutas (MARIANO, 1999).

São essas variáveis que Lima e Miranda (2000) identificam como os novos atores de produção, que, ao agirem conjuntamente com fatores locais, não somente propiciam o desenvolvimento, como também criam ou fortalecem as já existentes vantagens competitivas. Nesse sentido, para que prevaleçam e se expandam as vantagens competitivas,

faz-se necessário que condições várias se combinem, entre elas a capacidade empresarial, os fatores culturais e políticos a favor de valores regionais, a existência de mão de obra capacitada, a ativa e inovativa participação do Estado, em boa parte a nível local, bem como associações (de produtores, trabalhadores e consumidores) locais (LIMA; MIRANDA, 2000, p.1-2).

É preciso dar a devida atenção à mão de obra nesse processo, pois o desencontro entre a demanda e oferta de mão de obra especializada tem sido contornado pelas empresas, ao “implementarem mudanças em sua organização da produção, planejando-se para colher o ano todo, no sentido de manter os seus trabalhadores treinados” (LIMA, MIRANDA, 2000, p.12). Essa estratégia vem acompanhada da tendência na redução do custo na geração de empregos (ANA/GEF/PNUMA/OEA, 2004).

Pindyck e Rubinfeld (2002) adicionam que a eficiência deve surgir quando uma empresa utiliza uma combinação de insumos da forma mais eficaz possível. A fruticultura,

por sua vez, tem conseguido ser eficiente no emprego de recursos e eficaz na escolha do que fazer.

Nesse sentido, para ser mais eficiente e competitiva no mercado internacional, a fruticultura brasileira precisa de uma ação conjunta e coordenada dos setores público e privado para que sejam removidos os obstáculos que se interpõem à expansão da atividade e à sua inserção no comércio internacional (SERRA, 1999).

No Vale das Frutas, em que pese ainda não existir uma homogeneidade de padrões produtivos, a fruticultura vem crescendo sua importância ao mesmo tempo que tem obtido espaço no mercado internacional, ainda antes do final do século XX (BANCO DO NORDESTE, 1999; LIMA; MIRANDA, 2000). Nesse sentido, suas práticas empresariais têm sido marcadas pelo forte dinamismo do setor (GALVÃO, 2010; MOREIRA, 2010; JESUS JUNIOR; SIDONIO; MORAES, 2011; FACHINELLO et al, 2011; PORTAL BRASIL, 2015), raramente encontradas em outras regiões do País, mediante os esforços pioneiros de seus produtores (OLIVEIRA et al, 2008; ARAÚJO, 2015).

2.1.1.4 Protecionismo

Seja por causas naturais, heranças históricas ou propósitos unilaterais de lobistas, o protecionismo promove um impacto difuso na economia (COSTA; BURNQUIST, 2004; CALDARELLI; CÂMARA; SEREIA, 2009; FASSARELA; SOUZA; BURNQUIST, 2011; WINCHESTER et al, 2012; COSTA; BURNQUIST, 2013; BARONE; BENDINI, 2015).

O protecionismo tem sido visto sob duas óticas: a primeira refere-se ao fato das nações tentarem desenvolver metodologias com vista a impedir que sua população não tenha sua saúde ameaçada; a segunda é a forma que a nação não competitiva, em determinado setor, encontra para não possibilitar a entrada de empresas mais eficientes. Isso implica dizer que, nos setores mais competitivos, não deve haver restrições contra a entrada de novos concorrentes no mercado, permitindo, assim, entrada livre (VARIAN, 1999).

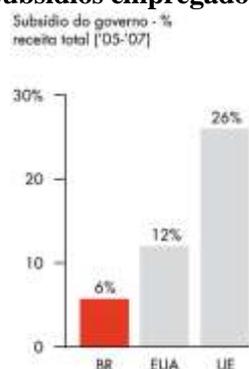
Oliveira (2005) argumenta que padrões e regulamentações técnicas, sanitárias e fitossanitárias são utilizadas com o objetivo autêntico de mitigar o risco à vida e à saúde humana, das plantas e dos animais, além de preservar o meio ambiente. Além disso, constituem normas comuns para as características dos produtos, a exemplo da qualidade. No

entanto, tem sido cada vez mais frequente o emprego dessas medidas como instrumentos de política comercial para proteger mercados da importação estrangeira.

Nesse sentido, tem-se observado que esses requisitos técnicos vêm assumindo importância cada vez maior na restrição do acesso de produtos exportados *in natura*, como é o caso das frutas, pelos países em desenvolvimento para os mercados de países desenvolvidos. Assim, tem sido comum a proposição de exigências bastante restritivas que suscitam fortes suspeitas quanto à sua legitimidade. As “exigências parecem ter o objetivo de dificultar o acesso aos mercados domésticos ao invés de se tornarem instrumentos para proteger a saúde humana, de plantas e de animais, com a devida fundamentação científica” (OLIVEIRA, 2005, p.2).

Diante de tantas formas protecionistas, surgem as barreiras não tarifárias (BNTs) substituindo o protecionismo explícito e tradicional. Apesar dos favoráveis à existência das barreiras argumentarem que elas visam a proteção de um bem maior, muitas vezes, o objetivo das BNTs é impedir que seus produtos nacionais penetrem no mercado local. Para Galvão e Vergolino (2004, p.65), “o fato é que a agricultura continuou um setor altamente protegido e subsidiado nas nações industrializadas”. A Figura 6 (2) apresenta um comparativo entre os subsídios oferecidos no Brasil, Eua e UE.

Figura 6 (2) - Subsídios empregados pelos Governos



Fonte: Martins e Oliveira (2012, p. 6)

O desafio é, portanto, o de encontrar políticas e estratégias de promoção a exportações aliadas a políticas e estratégias de defesa comercial, pois é inegável a importância das exportações para as economias.

A participação relativa do Brasil no mercado internacional tem revelado, desde meados da década de 1980, uma persistente tendência à ascensão, embora a empresa brasileira ainda esteja em situação de desvantagem em relação aos concorrentes

internacionais, devido aos subsídios encontrados em outros países e os acordos unilaterais (LOPES; CARVALHO, 2010) entre os mesmos. No entanto, essa tendência tem sido estrategicamente aproveitada nos últimos anos pelo Brasil, enquanto luta para aumentar seus parceiros comerciais (FONSECA JR, 2013), a exemplo do Mercosul (MARTINS; OLIVEIRA, 2012) e do BRICS (OXFORD, 2012; HALL; SINGH, 2014). Enquanto isso, o Brasil tem buscado combater as práticas protecionistas recorrendo aos órgãos internacionais responsáveis, ao mesmo tempo que segue buscando resistir a concorrência em seu território de determinados segmentos estratégicos, como afirma o *The Economist* (2013).

A próxima seção apresenta o lócus da pesquisa.

2.2 O Vale das Frutas

Região banhada pelo Rio São Francisco, com 2.700 km de extensão, o Vale das Frutas abrange os Estados de Alagoas, Bahia, Minas Gerais, Pernambuco e Sergipe (ALVES, 2002). Atualmente, sua área que é apropriada para irrigação permite o beneficiamento de diversas culturas (CODEVASF, 2010). De características temporárias ou permanentes, destacam-se as de: arroz, feijão, milho, melancia, cebola, abóbora e mandioca (temporárias); e manga, banana, cana-de-açúcar, coco, goiaba, uva, vinho e vinagre e acerola (permanentes).

A região também apresenta grande potencialidade para a aquicultura, dispondo de estação de piscicultura. Para os produtos e empreendimentos agrícolas e agroindustriais privados, o Vale das Frutas está envolvido com (CODEVASF, 2010):

- Frutas, com destaque para uva: Agropecuária Lambrunie, CAJ-BA (Cooperativa Agrícola de Juazeiro), Special Fruit, Timbaúba Agrícola, Vale das Uvas, Ara Agrícola, Nova Fronteira Agrícola, Frutinator, Lastro Agrícola;
- Uva prioritariamente para vinho e/ou vinagre: Fazenda Milano Vitis Agrícola, Minhoto, Fazendas Labrunier, Vitivinícolas Santa Maria e Lagoa Grande, Vinícola Ouro Verde (Miolo), Vinícolas Vale do São Francisco, Adega Bianchetti & Tedesco e Chateaux Ducos;
- Sementes básicas e mudas de frutíferas: Embrapa;
- Álcool, açúcar e manga: Agrovale;
- Polpa de frutas: Niagro Nishieri e Vita Polpas;

- Mel de abelha e doces: Melvale, COOPERCUC (doce cremoso e geleias de umbu e de maracujá do mato, manga e goiaba);
- Piscicultura: ACRIFEIXESS – Lago de Sobradinho;
- Beneficiamento de couros e peles: Curtumes Campelo e Moderno;
- Beneficiamento de pimentão industrial: Seifun Comércio e Indústria.

De todos os estados que compõem o Vale das Frutas, os principais produtores estão localizados em Petrolina (Pernambuco) e Juazeiro (Bahia), como destaca Alves (2002).

A atividade econômica está centrada na agricultura irrigada (CBHSF, 2012), constituindo-se atualmente na principal região exportadora de frutas frescas do País, especialmente uva e manga.

Possui uma boa infraestrutura de comercialização e serviços, já que, dentre as indústrias instaladas na região, destacam-se as processadoras de matéria-prima, de implementos e equipamentos de irrigação (BANCO DO NORDESTE, 1999). A expansão inicial do Polo Petrolina/Juazeiro foi impulsionada, segundo Mariano (1999, p.2), em função “dos pesados investimentos feitos pelo Governo Federal em infraestrutura física com implantação de gigantescas obras de irrigação”.

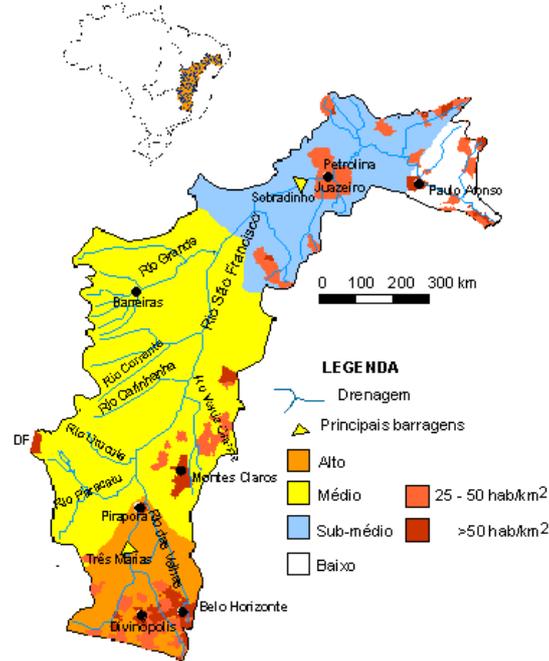
Além de tais investimentos, o autor cita outros mecanismos que também deram suporte à expansão do Vale, tais como:

1. Os aportes em tecnologia pela EMBRAPA;
2. Os projetos de pesquisa e extensão por órgãos estaduais;
3. A atração de capitais para irrigação no Nordeste, destacando os incentivos fiscais, como 34/18 e o FINOR (Fundo de Investimento do Nordeste) promovidos pela SUDENE, e os créditos subsidiados como o FNE (Fundo Constitucional do Nordeste) pelo BNB.

A fruticultura no Polo Petrolina/Juazeiro se expressa em um conjunto de atividades inter-relacionadas, desde de muito tempo, constituindo uma cadeia produtiva com certo grau de complexidade, principalmente, em função da diversidade: “a) de atores presentes no espaço produtivo; b) de culturas produzidas; c) dos mercados consumidores; e d) das formas de organização dos produtores” (BANCO DO NORDESTE, 1999, p.33-34).

A Figura 7 (2) apresenta a localização geográfica das bacias que compõem o Rio São Francisco. Em azul, tem-se o Submédio e suas principais cidades: Petrolina (PE) e Juazeiro (BA).

Figura 7 (2) - Bacias do Rio São Francisco



Fonte: ACQUA/UFS (2011)

Segundo o Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco (CBHSF, 2012) e o Brasil das Águas (2013), a bacia do Submédio do Rio São Francisco abrange de Remanso (BA), às margens do lago de Sobradinho, até a usina de Paulo Afonso, também na Bahia (Figura 5). A região integra 25 municípios da Bahia e 59 municípios de Pernambuco (CBHSF, 2012), totalizando mais de 160.000 km², sendo 25% do Rio São Francisco margeado por esses municípios (BRASIL DAS ÁGUAS, 2013). A Figura 8 (2) apresenta, do seguinte modo, a Bacia Hidrográfica do Submédio do São Francisco.

Figura 8 (2) - Bacia Hidrográfica do Submédio do São Francisco



Fonte: ANA (2014)

É importante enfatizar, neste momento, que o desenvolvimento regional circunscrito ao Vale do Submédio do São Francisco foi impulsionado por dois fatores: o primeiro, a partir de empreendimentos isolados, e o segundo, em razão das políticas governamentais (ARAÚJO, 2015).

Merecem destaque os seguintes empreendimentos isolados, que se apoiaram fortemente na irrigação, conforme Araújo (2015):

- O do extinto Grupo Suzano. Inicialmente localizado em Floresta/PE, foi inundado em razão da construção do lago para a barragem do Complexo Hidroelétrico de Paulo Afonso /BA. Com isso, o projeto foi transferido para o município de Santa Maria da Boa Vista/PE, também às margens do Rio São Francisco;
- O de Franco Pérsico, italiano, que empreendeu na região através da Fazenda Milano, tendo sido subsidiado pela SUDENE (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste). Seu principal objetivo era a produção de vinho; e,
- O de Mamoru Yamamoto (paulista descendente de japoneses), com a instalação da Fazenda Ouro Verde às margens do Rio São Francisco (anos depois, essa fazenda foi adquirida e transformada na Vinícola Ouro Verde, unidade de análise desta tese).

Os empreendimentos isolados, ainda que tivessem sido subsidiados por algumas agências de fomento, antecederam as políticas governamentais, sendo importantes, inclusive para o estímulo da institucionalização destas.

Com relação às políticas governamentais, é importante ressaltar a atuação da SUDENE, agência de desenvolvimento do Governo Federal, e da FAO/ONU, a partir dos Projetos de Irrigação Bebedouro no estado de Pernambuco e o Mandacaru no território baiano (ARAÚJO, 2015). O principal propósito das políticas governamentais era beneficiar, via perímetros irrigados, comunidades e empreendimentos de pequeno porte.

Considerando, portanto, as localizações de Petrolina(PE), de Juazeiro(BA) e da Bacia do Submédio do São Francisco, entende-se que a expressão **Vale das Frutas** torna-se mais apropriada à região que, atualmente, é comumente denominada, por muitos autores, como Polo Juazeiro/Petrolina (CORREIA; ARAÚJO; CAVALCANTI, 2001; BARROS; SAMPAIO, 2004; LACERDA; LACERDA, 2004; FAVA NEVES; THOME CASTRO, 2008; BASTOS; COSTA, 2009; CORDEIRO NETO; ALVES, 2009; FREIRES; MARINHO; WALTER, 2012; OLIVEIRA et al, 2012; LANDIM; ALENCAR, 2013; MATTOSINHO et al, 2013; FREITAS; RUPOLO; OLIVEIRA, 2014; LEITE; MORAES, 2015) ou Submédio do Vale do São Francisco (AMARIZ et al, 2010; GALVÃO, 2010; LEÃO; BRANDÃO;

GONÇALVES, 2011; SILVA et al, 2012; BARBOSA; FERNANDES; LAGE, 2013; RIBEIRO et al, 2013).

A denominação Vale das Frutas, portanto, merece ser adotada em razão dos seguintes entendimentos:

1. a expressão “Polo Petrolina/Juazeiro” ou Juazeiro/Petrolina não mais efetivamente responde pela economia movimentada na região de seu entorno, pois muitas outras cidades circunscritas a Petrolina, no território pernambucano, e a Juazeiro, no território baiano, contribuem para que a região tenha sido evidenciada como um reconhecido caso de sucesso internacional (QUEIROZ et al, 2012);
2. a expressão “Submédio do Vale do São Francisco” é ampla demais para representar a realidade da produção do agronegócio da região.

Assim, para efeitos desta Tese, está sendo utilizada a expressão Vale das Frutas em vez de Submédio do Vale do São Francisco e/ou Polo Petrolina/Juazeiro.

3 Referencial Teórico

Este capítulo apresenta a discussão teórica que embasou o desenvolvimento desta Tese. Está dividido em três seções. Inicia-se com as características organizacionais da internacionalização necessárias para fundamentar a seção seguinte: a proposição do *framework* de associação da internacionalização com as dimensões organizacionais. Este capítulo se encerra com as evidências teóricas do *framework* proposto.

3.1 Características organizacionais sob o contexto da internacionalização

Pesquisas têm sido realizadas com o propósito de compreender o processo de internacionalização das empresas (AMAL et al, 2010; MORAES et al, 2012; PLATCHEK; FLORIANI, 2013; PETRY et al, 2014). Os resultados dos estudos têm mostrado contundentemente que, ao menos, seis Dimensões Organizacionais, alicerçadas nas Teorias de Negócios Internacionais, delineiam as características da internacionalização ao longo do tempo. Tais dimensões são apresentadas nas seções que se seguem.

3.1.1 Dimensão: governança corporativa

A governança corporativa pode ser relacionada diretamente, dentre outros, aos seguintes temas: estrutura de propriedade, formação de conselho diretivo e assuntos pertinentes a contratos (WILLIAMSON, 1998), problema de agência (FAMA, 1980), liderança (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997), lucros residuais (FAMA; JENSEN, 1983), além de sistema de remuneração e recompensas dos executivos face ao desempenho empresarial (LA PORTA et al, 1999).

A pesquisa de governança decorre das contribuições do trabalho seminal *Theory of the firm* de Jensen e Mecking (1976), o qual, mais tarde, recebeu valiosas contribuições de Fama e Jensen (1983).

No geral, os resultados das pesquisas desenvolvem uma percepção mais atenta dos relacionamentos de agência com o principal (os acionistas) e oferecem uma nova perspectiva sobre o relacionamento do capital e agentes. Sendo assim, a premissa em comum entre os estudos iniciais é que gestores e acionistas possuem interesses e objetivos divergentes, onde os acionistas-proprietários buscam maximizar o valor da empresa, e os gestores optam em priorizar estratégias alicerçadas em prêmios e regalias pessoais, além do livre arbítrio de decisões que não necessariamente contemplem diretamente os proprietários.

A estrutura de propriedade das empresas brasileiras, que se apresenta predominantemente concentrada, seja sob o domínio familiar ou de multinacional estrangeira, até o século XX, tem passado por uma tênue dinâmica de mudança desde a abertura da economia e do programa nacional de privatizações.

Em se tratando do contexto brasileiro, são elevadas as chances de o controle acionário estar em poder de famílias ou até de fundos de pensão controlados por funcionários de empresas estatais. Ademais, o encontro de interesses públicos e privados⁴ tem-se mostrado desafiador (CASSUNDÉ JR; CASSUNDÉ, 2009) no momento em que as barreiras comerciais passam a suplantam o interesse individual de um empresário e afetar determinados segmentos econômicos (CAMEX, 2013).

A governança corporativa pode, na visão relacional baseada no desenvolvimento de capital social, ser exercida pelos diretores de uma filial de capital aberto de maneira diferente da gestão dos conselhos de empresas familiares, em especial no quesito de diversificação (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008). Entre seus achados, os autores revelam que as filiais especialistas em negócios tendem a incentivar e dar suporte à diversificação. Seus diretores tendem a estimular empresas familiares a segui-los a partir de compartilhamento de conhecimento e de experiências com os executivos da família, reduzindo o risco percebido destes e que pode estar associado a estratégias de crescimento como as expansões em mercados internacionais. Ou seja, os laços de relacionamento entre os diretores e a gestão da empresa podem afetar a tomada de decisão por esta filial.

O papel da governança corporativa torna-se particularmente importante quando os problemas de compromisso são mais agudos pelo impacto na elevação do risco de projetos do tipo *longshots* (projetos de longo prazo) ou em empresas mais propensas à redistribuição interna ineficiente de recursos, como o caso da diversificação por conglomerados (BODNARUK; MASSA; SIMONOV, 2013). Desse modo, é possível que projetos passem a

⁴ A exemplo de políticas da CAMEX em buscar desenvolver planos para combater as barreiras técnicas impostas pelos países, assim como ocorre com produtos como o algodão e o álcool brasileiros nos EUA.

ser conduzidos internamente em uma determinada empresa enquanto outros projetos demandem a contribuição de várias empresas, pois a governança ineficaz incentiva a busca de soluções extramuros da empresa para solucionar uma gestão deficitária ou até otimizar práticas governamentais a partir de alianças.

A perspectiva de análise em empresas de caráter familiar não deve ser descartada, tendo em vista que, eventualmente entre as empresas a serem estudadas, pode haver, ao menos, uma com tal característica. Sendo assim, segundo Jones, Makri e Gomez-Mejia (2008), as empresas familiares apresentam como principal característica a resistência em diversificar-se, uma vez que isso pode levar a uma perda de controle da família. A necessidade de preservar o controle pode tornar os dirigentes míopes às oportunidades e à superação dos desafios.

De fato, a visão estratégica de um alto executivo, comprometido com metas de crescimento e rentabilidade da empresa, pode ser decisiva na implantação de projetos inovadores com vista à expansão de mercados e, assim, capturar oportunidades antes improváveis de serem captadas a partir de uma visão conservadora. Pois, em empresas familiares, a diversificação envolve, como já dito anteriormente, o risco da perda potencial de controle familiar (GOMEZ-MEJIA et al, 2007) e o risco do negócio propriamente dito (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008). Desse modo, como forma de proteger a sua dotação sócio-emocional, as empresas familiares são consideradas como avessas a perdas quando se trata de perseguir ações (como a extensão dos limites da empresa para um novo produto ou domínios de mercado) que podem ameaçar a capacidade da família de exercer o controle gerencial.

Neste jogo entre resistência em investir e desejo de elevar os ganhos, o papel dos diretores pode se tornar fundamental no incentivo de empresas de controle familiar para adotar estratégias de diversificação. Assim, a relação comercial que existe entre representantes e membros da família facilita o desenvolvimento de laços relacionais mais fortes, a partir da confiança e do capital social que, ocasionalmente, venha a existir (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008).

Sob o foco do risco percebido, os autores afirmam que esse é sempre subjetivo, pois depende do ponto de vista da parte que faz a avaliação do risco. Enquanto que para as empresas não familiares, diversificação pode ser entendida como uma forma de reduzir o risco da empresa (uma vez que pode reduzir a variabilidade total dos retornos); por empresas familiares, a diversificação pode aumentar a percepção de risco, em parte, porque o talento necessário para executar uma operação de maior porte não estar disponível dentro da empresa

da família, como também a família não apenas notar o risco em termos puramente financeiros (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008).

A partir da perspectiva dos altos escalões a respeito da governança corporativa e da estratégia, Kwee, Van Den Bosch e Volberda (2011) investigaram, por meio de uma análise quali-quantitativa, como a orientação da governança corporativa dos executivos influencia as trajetórias de projetos estratégicos ao longo do tempo. Concluem-se que os gestores do topo que têm uma orientação de governança corporativa Anglo-Saxão (Reino Unido, USA, Canadá, Austrália) são mais propensos a buscar uma política pautada em cenários de crescimento externos (como fusões, aquisições e *joint ventures*) a contar da visão para renovação de trajetórias estratégicas; enquanto os que têm uma orientação de governança corporativa da Europa Continental (Alemanha, Holanda, Suíça e Áustria) são mais propensos a buscar o crescimento interno para renovar os projetos estratégicos da empresa (como ações de renovação estratégica que incluem arriscar-se no lançamento de novos produtos ou novos serviços). Os resultados ainda indicam que a orientação de governança corporativa dos gestores do alto escalão pode ser um antecedente importante da renovação estratégica e de habilidade organizacional extraordinária, responsáveis diretos da sustentabilidade da empresa.

É importante ainda destacar que o acirrado cenário em que a empresa esteja mergulhada pode despertar o interesse na exportação a partir da motivação de ganhos de seus concorrentes locais em mercados internacionais. Ou seja, a preocupante sensação de estar perdendo oportunidades já diagnosticadas por seus concorrentes pode favorecer a tomada de decisão em relacionar-se internacionalmente (TSCHÁ; MORAES FILHO, 2005).

Em resumo, Figura 9 (3), a questão de Governança Corporativa, portanto, pode ser retratada sob a ótica da estrutura de propriedade, da tendência de diversificação, do estilo do executivo e do ponto de vista do risco.

Figura 9 (3) – Características da Governança Corporativa (D_{G.C.})



3.1.2 Dimensão: processos de formação da estratégia de internacionalização

O Processo, nesta investigação, não trata do modo de entrada dado que, no agronegócio, a exportação é que essencialmente prevalece. Ao tratar do agronegócio, a transferência do processo de produção a rigor não se justifica, pois os mercados-alvo não possuem a vantagem competitiva que a região especializada demanda. Sendo assim, esta seção discute o Processo de Formação da Estratégia de Internacionalização, ou seja, o processo de escolha da estratégia de internacionalização. Desse modo, dado o modo de entrada, o processo de escolha/formação da estratégia de internacionalização é o que será perseguido. Nesta dimensão se propõe a buscar respostas para perguntas como: De que maneira se chegou às estratégias? Quem participou destas estratégias? Foi deliberada, emergente? Houve um padrão de formação? Quais os fatores que foram considerados?

O processo de formação da estratégia de internacionalização pode ser entendido como uma dimensão estratégica de eminente caráter longitudinal capaz de contemplar tanto características sociais quanto históricas da empresa, resultando em uma imbricada teia de estratégias. Em contraponto, de forma progressiva, é ponderada como um processo sequencial e ordenado na participação internacional associado a mudanças nas formas organizacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; REID, 1983). A importância da análise longitudinal na dimensão processual ocorre a partir do momento em que cortes seccionais consideram a transformação por meio de dados episódicos ou pontuais (PETTIGREW, 1987).

Deliberadas, emergentes ou em uma combinação ótima entre estes dois construtos, são comportamentos que se materializa em um *continuum* no mundo real das estratégias (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985); nos extremos, de um lado, encontram-se as puramente deliberadas e, de outro, as perfeitamente emergentes, Figura 10 (3).

Pode-se entender, como puramente deliberadas, as estratégias que aceitam o pressuposto de que o comportamento realizado será o mesmo do planejado; e as perfeitamente emergentes, aquelas realizadas despida de uma intenção premeditada (MINTZBERG, 1978). Entendendo que os extremos figuram muito mais pelo campo da teoria, dado que a precisão acurada e a ausência absoluta de intenções não sejam padrões habitualmente percebidos no cotidiano das empresas, a combinação destas resultam em dimensões como a precisão das intenções da liderança, graus de controle e previsibilidade do ambiente, dentre outros cenários.

Figura 10 (3) - Continuum entre estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: adaptado de Mintzberg (1978)

Sendo assim, o processo de internacionalização pode se apresentar a partir de aspectos como a escolha do modo de entrada, a velocidade e a intensidade frente mercado-alvo. Sua análise será guiada por meio de três eixos básicos do conhecimento sobre administração estratégica: estratégia competitiva, processos de formação de estratégias e mudança estratégica (MORAES et al, 2012). Tais eixos são capazes de gerar o entendimento das características da internacionalização dos grupos empresariais selecionados ao longo da pesquisa, onde, por exemplo, a formação permite analisar o aspecto emergente ou deliberado, e revolucionário ou radical.

O aspecto longitudinal da pesquisa permite estudar o *continuum* de interações a partir de uma sequência de eventos incrementais ao planejamento estratégico inicial [se houver], potencializando conceitos como processos de formação de estratégia, padrões de comportamento e mudança de modo que estes estejam fortemente associados a uma estratégia ampla (OLIVEIRA et al, 2012). Padrão de mudanças estratégicas percebidas ao longo do recorte, como afirmam Mintzberg (1998) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sejam essas incrementais ou quânticas, devem ser analisadas ao longo de três perspectivas, conforme sugere Pettigrew (1987):

1. Conteúdo: quais foram as especificamente as mudanças (a estratégia aceita pela empresa)?;
2. Contextos internos e externos: em que ocorreram as mudanças (destacando recursos e competências essenciais, ambientes sociais, político, econômico, tecnológico e cultural, indústria, sinais e movimentos competitivos)?; e
3. Ações e reações sistematizadas entre as partes: de que maneira as mudanças foram operacionalizadas (para deslocar a empresa)?

A mudança associada ao processo de internacionalização é especial a cada empresa, na medida em que os fluxos de atividades que envolvem grupos e indivíduos dentro de cada empresa, resultam em reorientações tanto no reposicionamento de mercado, como na estrutura interna, cultura, relacionamento com os fornecedores e atividades da cadeia de valor

(PETTIGREW, 1987). O cenário político, a dinâmica da competição com os jogos de interesses e a negociação que ocorrem nos ambientes internos e externos à empresa passam a compor elementos essenciais na formulação de estratégias (CHILD, 1972).

Ao longo do processo de internacionalização, as empresas comprometerão mais recursos com marketing (JAVALGI; GRIFFITH; WHITE, 2003), logística e comercialização (NUWAGABA; NTAYI; NGOMA, 2013), caso elas percebam menos riscos envolvidos no mercado-alvo (FORSGREN; HAGSTROM, 2007). De todo modo, o tamanho da empresa é um forte atenuador do risco já que a percepção de risco nos diferentes mercados (JAVALGI; GRIFFITH; WHITE, 2003; NUWAGABA; NTAYI; NGOMA, 2013) pode ser dilatada decorrente da reserva de capital que uma determinada empresa possui e quanto se encontra disposta comprometer seus recursos a investir em seu projeto de expansão.

O processo de internacionalização, portanto, passa a ser ditado inicialmente pelo risco percebido e acompanhado da Dimensão Interna e da Governança. Seguindo uma linha de raciocínio paralela, Ojala e Tyrvainen (2009) garantem que o tamanho do mercado alvo de exportação, a análise dos ganhos frente à oportunidade de exportar e as decisões tomadas pelos executivos são também fatores de impacto no processo de internacionalização.

O desempenho da internacionalização, a depender do modo de internacionalização como exportação direta ou investimento estrangeiro direto, pode ser revelado a partir de várias características, segundo Singla e George (2013). Tendo em vista que as características organizacionais, tais como filiação do grupo empresarial, o tamanho da empresa e a idade da empresa modelam as relações entre Internacionalização e Desempenho, e, quando somadas às relações baseadas em recursos e à legitimação de parcerias institucionais, é possível revelar mais intensidade entre esses laços. O fato é que características organizacionais podem reduzir custos de internacionalização da empresa e que empresas de mercados emergentes necessitam utilizar de reputação e da política com a finalidade de permitir que se formem elos organizacionais e, assim, seja possível o sucesso em um ambiente hostil (SINGLA; GEORGE, 2013).

As evidências provam que as empresas de nações emergentes têm competido ativamente no cenário internacional, até contra corporações multinacionais estabelecidas internacionalmente (ERDOĞMUŞ; BODUR; YILMAZ, 2010). O processo de formação da estratégia de internacionalização das atividades de empresas privadas em uma economia emergente como a China, de acordo com Ge e Wang (2013), é afetado pelas relações de negócios e redes pessoais. Ainda segundo os autores, as redes de negócios agem diretamente na primeira entrada no mercado internacional, afetando o ritmo de internacionalização, por

exemplo, enquanto as redes pessoais impactam positivamente assim como as de negócios, entretanto, não no primeiro estágio de entrada.

O ritmo de internacionalização e o escopo desse processo detêm características idiossincráticas de gestão. As empresas familiares detêm um papel importante de conduzir o crescimento econômico em todo o mundo, e sob o contexto da internacionalização, Lin (2012) em sua investigação longitudinal com 772 empresas de capital aberto, confirma que o processo de internacionalização de uma empresa é significativamente influenciado por tal característica. As investigações que tratam sobre a internacionalização, em especial sobre empresas familiares, têm revelado aspectos isolados notáveis (LIN, 2012). Entretanto, tem-se ignorado de que maneira tem havido tais expansões (LIN, 2012), principalmente no sentido de compreender como ocorre o fortalecimento empresarial (STRANGE et al 2009) sob decisões de internacionalização triangulando dimensões (CROWTHER; SEIFI, 2011). Em resumo, a Figura 11 (3) apresenta as características do Processo de Formação da Estratégia de Internacionalização.

Figura 11 (3) – Características dos Processos de Formação da Estratégia de Internacionalização (D_{P.F.E.I.})



3.1.3 Dimensão: conteúdo das estratégias

As estratégias na empresa são elaboradas basicamente em quatro níveis, segundo Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008), onde cada nível reflete as necessidades de mercado vivenciadas pelos executivos nas empresas. São eles: o nível corporativo, o de negócios, o funcional e o de operação.

É certo que diferentes estratégias podem ser elaboradas e implementadas em uma mesma empresa. No caso das corporações, diante da complexidade que as envolve, em razão de negociarem diferentes produtos em distintos nichos mercadológicos, frequentemente, elas adotam algum tipo de estratégia de diversificação (PENROSE, 1979).

Diversificação corporativa, que é um importante tópico de investigação na gestão estratégica, é significativamente influenciada pela teoria baseada em recursos (BARNEY et al, 2011), o que sugere uma imbricada associação entre a Dimensão Conteúdo das Estratégias e o Contexto Interno.

Ao buscar a diversificação do grupo empresarial, há necessidade de uma análise aprofundada dos efetivos ganhos no compartilhamento das atividades e do fortalecimento da cadeia de valor; não obstante, Barney (2002) defenda que as diversificações podem ser de características restritas e Penrose (1979, p.7) alerte que a “produtividade tenda a decrescer com o aumento do número de atividades às quais se aplica um certo elenco de recursos”.

A vantagem competitiva poderá ser potencializada no momento em que ocorrer uma interação entre as atividades de insumo, de produção, armazenagem e distribuição, vendas e marketing, atendimento e suporte técnicos dos revendedores (PENROSE, 1979). A economia de escopo tanto operacional quanto financeira é anticompetitiva, mesmo que seja desafiadora para os executivos, quando somadas aos incentivos, aos empregados e *stakeholders*, permitem que o valor dos ganhos superem os desafios existentes na diversificação (PENROSE, 1979).

A abertura de fronteiras internacionais, a franca expansão em investimentos estrangeiros diretos (IED) e acordos comerciais dos últimos anos expandiram as oportunidades e os desafios para as empresas que querem diversificar e crescer internacionalmente, forçando muitas delas a investirem tempo e significativos esforços para explorar a diversificação e a expansão global para novos mercados (JAVALGI et al, 2011). Embora Chandler (1962) tenha identificado que a diversificação possibilita a exploração de oportunidades de mercado, Hoskisson et al (1993) ponderam que uma diversificação excessiva pode prejudicar o desempenho como um todo da empresa. De todo modo, Lien e Li (2013) lembram que as empresas com controle familiar estão associadas à necessidade de um maior grau de diversificação, e a falta dessa prática revela perdas no valor da empresa.

É possível se lançar mão da cooperação quando as empresas, aparentemente, competem no mesmo nicho de mercado. Assim, pela visão de Barney (2002), a cooperação de conluio e as alianças estratégicas são as duas possibilidades que permitem, em determinado momento, que essas empresas se mantenham atuantes como efetivos *players* no mercado.

Alianças, além da vantagem de contornar o comprometimento de alocações de capital e troca de experiências, a depender da perspectiva, podem atuar como uma “tecnologia de compromisso” com vista ajudar o dirigente a superar os problemas de agência relacionados com a incapacidade de motivação de gerentes de setores *ex ante* ao processo de aliança (ROBINSON, 2008). Ou seja, que a Dimensão do Conteúdo da Estratégia esteja associada à Dimensão de Governança, no momento em que empresas bem governadas são mais propensas a recorrer a alianças com vista a antecipar e resolver os problemas de compromisso com as metas (BODNARUK; MASSA; SIMONOV, 2013).

Enquanto a prática de conluio objetiva reduzir e coordenar a oferta e as decisões de preço, gerenciando as opções estratégicas para reduzir o nível de competição na indústria, a aliança estratégica condiciona que, ao menos, duas empresas independentes cooperem no sentido de promover o desenvolvimento, a produção ou, até mesmo, a venda de mercadorias ou serviços (BARNEY, 1991).

A gestão de parcerias de negócios tem se tornado uma importante área de estudos devido a um número crescente de alianças que uma empresa é capaz de desenvolver (SZCZEPAŃSKI; ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA, 2012). A aliança com relações institucionais pode minimizar o risco, já que esse depende de muitos fatores.

No que se refere às estratégias funcionais, o foco é trabalhar com as atividades, como marketing, operações, recursos humanos e finanças; onde nos respectivos departamentos, estratégias específicas podem ser desenvolvidas e trabalhadas em harmonia com as estratégias de negócios e corporativas (HOSKISSON et al, 2009; THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). As estratégias de nível operacional têm como alvo principal agregar detalhes e finalização ao produto com apoio dos gerentes de marca, operacionais de fábrica e de distribuição, que, juntos, formam o escalão de funcionários responsáveis em implementar essa etapa (THOMPSON JR.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Porter (1986), por sua vez, afirma que se utilizar de estratégias genéricas no nível dos negócios permite que se tenha vantagens concorrenciais. São três, segundo Porter (1986), os tipos de estratégias competitivas genéricas: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

A liderança no custo total está interligada com um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico, o operacional. O reduzido custo, quando comparado aos concorrentes, passa a responder como a prioridade, embora não se possa ignorar áreas como a qualidade e a assistência. No caso da estratégia de diferenciação, o objetivo é distinguir o produto ou serviço oferecido pela empresa, mesmo que não se coloquem como alvos

estratégicos prioritários os custos. A estratégia de enfoque prima em atuar em segmento de mercado ou com a estratégia de liderança em custo ou com a diferenciação, sob a proposta de obter êxito de forma mais eficiente quando comparado aos concorrentes, que chegam ao mercado competindo de forma mais ampla.

Os mercados internacionais são entendidos como uma maneira de amplificar o escopo de sua atividade fim, e para conquistar os consumidores estrangeiros. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as empresas se apoiam na opção de internacionalizar com a finalidade primeira de oferecer múltiplos produtos a diferentes mercados-alvo, aqui simbolizados pelas nações. E, dessa maneira, a estratégia internacional passa a receber o entendimento de que é aquela estratégia por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora do alcance de seu mercado local.

Como já mencionado, as estratégias internacionais corporativas, em especial, podem receber a classificação de multilocal, global e transnacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1987). Por multilocal, entende-se pelo fato de as decisões estratégicas e operacionais serem descentralizadas para o nível da unidade comercial estratégica de cada nação, com autonomia na criação de produtos para atender ao mercado local, destacando-se, assim a responsividade.

As estratégias de negócio fornecem informações capazes de gerar ideias e estruturas de decisão e apoio organizacional no plano das decisões estratégicas (NICOLAIDES; YORKS, 2008). As condições de alta complexidade das atividades, quando somadas ao fator incerteza, são por si sós suficientes para justificar a necessidade de se trabalhar no ambiente empresarial o plano de desenvolvimento de estratégias adequado/adaptado aos complexos sistemas (YORKS; NICOLAIDES, 2012). É necessário desenvolver os executivos para que se tenha uma prática corrente de se elaborar processos de desenvolvimento estratégicos para a empresa. Entretanto, quanto à literatura em termos do pensamento estratégico, Yorks e Nicolaidis (2012) afirmam que a visão estratégica é uma área com muito campo ainda a ser investigado. Segundo os próprios autores, em se tratando do *Human Resource Development* (HRD), uma abordagem, a partir de múltiplas perspectivas, reserva um potencial considerável para enriquecer intervenções com foco no desenvolvimento de executivos e em inovação estratégica.

A Dimensão do Conteúdo Estratégico também pode envolver a perspectiva da renovação estratégica, a qual tem se concentrado principalmente em processos e resultados de grandes empresas estabelecidas (KWEE; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2011). Ademais, a empresa interage com o seu ambiente externo, ou seja, com a Dimensão do Contexto Externo no qual está inserida, a fim de trabalhar oportunidades apenas encontradas na

atmosfera empresarial. Cenário em que a gestão de parcerias de negócios tem se tornado uma importante área de estudos devido a um número crescente de alianças que uma empresa é capaz de desenvolver (SZCZEPAŃSKI; ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA, 2012). Segundo os autores, a aliança com relações institucionais pode minimizar o risco, já que esse depende de muitos fatores.

Por renovação estratégica entende-se as atividades desenvolvidas pela empresa sob o compromisso de modificar a sua orientação (VOLBERDA; BADEN-FULLER; VAN DEN BOSCH, 2001) na tentativa de adaptar a empresa ao ambiente em que se encontra (LAMBERG et al, 2008; AGARWAL; HELFAT, 2009). Nesse contexto, Kwee, Van Den Bosch e Volberda (2011) destacam que a abordagem longitudinal tem recebido importância como forma de beneficiar e enriquecer as análises que buscam os antecedentes organizacionais como forma de justificar a renovação da estratégia organizacional.

Em suma, a questão de estratégia possui diversas óticas e pode ser vista sob a perspectiva da diversificação, alianças, estratégias funcionais e genéricas, o elemento humano e, eventualmente, a renovação da própria estratégia. A Figura 12 (3), portanto, ilustra do seguinte modo as características do Conteúdo da Estratégia.

Figura 12 (3) – Características do Conteúdo da Estratégia (D_{C.Est.})



3.1.4 Dimensão: contexto interno

Por Contexto Interno entende-se os recursos tangíveis e intangíveis, e as competências da empresa. Os recursos e as capacidades (no sentido de competências) exclusivas das empresas estão presentes nas teorias de internacionalização das empresas (KOVACS, 2009).

A partir de Penrose (1959), Wernefelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991) e Peteraf (1993), o feixe de recursos e as capacidades que habilitam a empresa a competir no mercado e obter vantagem competitiva sustentável passam a compor aspectos que perpassam a empresa. A visão baseada nos recursos – RBV, desta forma, passa a fazer parte dos estudos relacionados à administração estratégica, e, no que tange ao processo de internacionalização das empresas, estudos têm sido desenvolvidos com vista a enfatizar as contribuições da RBV (PENG, 2001; FAHY, 2002; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI, 2004).

A aspiração gerencial para o crescimento e a segurança de mercado, as expectativas dos gerentes sobre o efeito da internacionalização no crescimento da empresa, o nível de crença e o comprometimento das exportações, as vantagens diferenciais da empresa baseadas em tamanho, tecnologia e produto e as economias de escala são os principais recursos determinantes internos que já eram referenciados na literatura sobre os motivos que levam à atividade internacional de países em desenvolvimento (KUADA; SORENSEN, 2000). As principais contribuições incluem os seguintes aspectos: (a) dinâmica dos modos de entrada nos países hospedeiros; (b) a performance superior das empresas internacionais; (c) o papel dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa e do país hospedeiro na construção da vantagem competitiva sustentável; (d) desenvolvimento de capacidades ao longo do processo de internacionalização; e (e) empreendedorismo internacional. A Figura 13 (3) representa, de forma sucinta, as contribuições da RBV no processo de internacionalização.

Figura 13 (3) - Diagrama das contribuições da RBV no processo de internacionalização



Fonte: Moraes et al (2012, p.10)

De forma detalhada, tem-se:

- Quanto aos modos de entrada, Sharma e Erramilli (2004) e Peng (2001) defendem que os modos de entrada seguidos pelas empresas no processo de internacionalização são baseados não só pela exploração de vantagens existentes, tanto nas visões tradicionais, como

também pelas utilizadas para a geração de novas vantagens decorrentes do próprio processo de internacionalização da empresa;

- Em se tratando do desempenho superior acima da média, segundo Fahy (1998), Dhanaraj, Beamish (2003) e Tseng et al (2007), baseando-se nos pressupostos da RBV, é possível explicar quais e quando os recursos da empresa são determinantes para o crescimento internacional ou para o desempenho superior. Fahy (1998) afirma que nem todos recursos, como a exemplo das capacidades decorrente à característica de ambiguidade causal, são importantes para a vantagem competitiva sustentável, enquanto que é possível afirmar que o tamanho da empresa, a iniciativa ou os recursos empreendedores e tecnológicos das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são bons preditores da estratégia de exportação, além de influenciar direta e positivamente o desempenho;

- Quanto aos recursos tangíveis e aos intangíveis da empresa, em se tratando do mercado internacional, pode-se ter os recursos tecnológicos, de marketing e os financeiros, como características importantes na teoria de internacionalização (TSENG et al, 2007) e mesmo a liderança (PETTIGREW, 1987). Ainda, especificamente, com relação ao contexto interno, vale ressaltar que Pettigrew (1987) destaca o papel da liderança como peça-chave sob ponto de vista de regular a mudança na tentativa de efetivar as transformações na empresa e interação entre as perspectivas de mudança ora consideradas na metodologia.

Sob o ponto de vista porteriano, tais recursos podem ser subdivididos em fatores básicos e avançados (PORTER, 1990). São os intangíveis e avançados que permitem as indústrias a explorarem a fonte de vantagem competitiva. Outros estudos como Fahy (2002), Kovacs, Moraes e Oliveira (2007), assim como o de Kovacs (2009) validam as contribuições dos recursos tangíveis. Fahy (2002), por exemplo, sugere que sejam levantados os recursos tanto da empresa quanto dos países que podem estar respondendo pela promoção do desempenho; e, identifica que, em uma escala de importância crescente, os recursos tangíveis, os intangíveis e as capacidades são fontes de vantagem competitiva global, corroborando estudos brasileiros acima mencionados.

- A empresa tanto precisa possuir recursos e capacidades para auferir retornos acima da média no âmbito internacional, como necessita também desenvolver recursos e capacidades por meio da sua experiência internacional, ocasião em que as subsidiárias podem agir como um importante condutor no desenvolvimento de capacidades para que se estabeleçam vantagens competitivas nas corporações (PENG, 2001). No ponto de vista de Prahalad e Hamel (1990), uma maneira ágil de adquirir habilidades que as empresas ainda não

possuem é por meio da aquisição. E quando se trata de adquirir uma empresa no exterior, Bjorkman, Stahl e Vaara (2007) observam que a transferência das capacidades dessa será mediada por mecanismos de integração social e pela integração das operações.

- E, em se tratando do empreendedorismo internacional, sob a ótica da RBV, a capacidade de adaptação das empresas exerce, parcialmente, um papel mediador, agindo como uma importante variável entre o recursos e o desempenho internacional dessas empresas. Este é o caso em específico da investigação de Lu et al (2010), sobre o capital institucional e os vínculos administrativos. Dhanaraj e Beamish (2003) sugerem que as empresas empreendedoras recebam apoio de programas governamentais, como recursos externos, e destacam que o know-how e o relacionamento dos gerentes podem ser um dos responsáveis em fazer com que as empresas alcancem desempenho superior em mercados internacionais.

Em resumo, evidencia-se a partir da Figura 14 (3), nesta dimensão, a influência no processo de internacionalização, os recursos tangíveis e intangíveis e as capacidades inerentes às empresas.

Figura 14 (3) – Características do Contexto Interno (D_{C.I.})



3.1.5 Dimensão: contexto externo

A consideração e a análise das variáveis do contexto externo permitem às empresas explorar mudanças atuais e potenciais, pois subsidia as informações necessárias para a formação das estratégias, afetando, portanto, a estratégia de internacionalização. No âmbito dos negócios internacionais, Wild, Wild e Han (2006, p. 29-31) argumentam que quatro

elementos interagem continuamente e influenciam nas estratégias adotadas pelas organizações:

1. Forças da globalização: trata-se das barreiras entre os países para comercialização e IED (investimento externo direto), aumento da competição e inovação tecnológica;
2. Ambiente internacional: composto de variáveis relacionadas aos mercados financeiros, dos níveis de integração econômica regional e IED's (investimentos externos diretos), das relações governamentais e do sistema monetário internacional;
3. A ambiente nacional: nominalmente, os sistemas econômicos, político-legais e culturais; e
4. O ambiente da empresa: com ênfase à estratégia internacional e à estrutura organizacional, à análise de oportunidades internacionais, bem como à seleção dos modos de entrada, desenvolvimento, comercialização e distribuição dos produtos.

Quanto aos níveis do ambiente externo, destacam-se:

1. o ambiente relevante, composto das variáveis macroambientais diretamente relacionadas às operações da empresa;
2. o ambiente industrial ou do setor; e
3. o operacional. Para Narayanam e Fahey (1999, p. 216), os benefícios da análise macroambiental: “se concretizam apenas quando os seus executores estão dispostos a assumir a tarefa difícil, mas necessária, de formular julgamentos a respeito dos efeitos das mudanças”.

A motivação da análise do ambiente externo está associada à atividade internacional de países emergentes, quais sejam: as políticas macroeconômicas do governo, que estimulam as exportações por meio de instituições de promoção de exportações, e a obtenção de informações, que pode advir de associações de comércio ou indústria, de gerentes ou de agentes exportadores (KUADA; SORENSEN, 2000).

Por sua vez, no final do século passado, a competição dos negócios internacionais não mais sentia a presença marcante das fronteiras físicas e políticas entre Nações (PORTER, 1999), devido às semelhanças culturais (tanto decorrentes do processo de colonização como pelo fato da disseminação tecnológica), e à dinâmica dos canais de distribuição e comunicação.

Tais evidências resultaram em um aspecto no qual a vantagem competitiva é gerada e sustentada por valores, cultura, estruturas econômicas e instituições envolvidas. O cenário macroeconômico promovido pela taxa de câmbio, taxas de juros e déficits governamentais,

mão de obra barata e abundante, recursos naturais, políticas governamentais, por si só não é capaz de dar sustentabilidade à posição competitiva das práticas gerenciais (PORTER, 1999). E, assim, a influência do país-sede da empresa e o poder acionário internacional precisam ser buscados para permitir que suas empresas criem e mantenham vantagem competitiva própria, o que resultará em vantagem competitiva entre nações.

A partir da proposta de Porter (1989), compreender o ambiente externo promovido pela nação que se dispõe a acolher determinados empreendedores internacionais bem-sucedidos, favorece não apenas a instalação de [novas] unidades de negócio, como também amplia a compreensão, a partir do ambiente externo e institucional, para o ambiente internacional (FARINA, 1999).

A realidade das empresas é formada por *players* que não apenas atuam no ambiente interno (no microambiente da empresa), mas também no macroambiente por meio de práticas institucionalmente legitimadas. A habilidade operacional e a eficiência produtiva, o apropriado aproveitamento dos recursos, sempre contemplados no campo da estratégia empresarial reservam espaço também para dimensão simbólica do valor social (MEYER; ROWAN, 1992).

É oportuno destacar que análises e decisões ocorrem em mercados comumente regulados por instituições (DIAS, 2007) quanto: aos custos de transação (KUPFER; HASENCLEVER, 2002), às barreiras (BURNQUIST et al, 2007) tanto comerciais e quanto técnicas do mercado-alvo internacional (CASSUNDÉ JR; LIMA; PIMENTEL, 2006), à aquisição de insumos ou, até mesmo, ao desenvolvimento de recursos.

Pesquisas têm canalizado atenções para compreender como a questão onde as forças e mudanças institucionais e a própria institucionalização interferem na estratégia empresarial (REID, 1983; JEPPEPERSON, 1991; OLIVER, 1991; SCOTT, 1995; PENG; LEE; WANG, 2005) e, em alguns casos, especificamente na internacionalização (PIERCY, 1981; KUADA, SORENSEN, 2000; AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000; HENISZ, 2004; PENG; WANG; JIANG, 2008). Há evidências de que o ambiente institucional promove oportunidades e que o comportamento exportador das empresas alimenta esse ambiente em um círculo virtuoso. Essa prática, por consequência, influencia o desempenho das empresas interessadas e atinge economias emergentes como o Brasil.

Em se tratando do comportamento na gestão estratégica, de acordo com Javalgi et al (2011), o mercado internacional é eclético, complexo e, por vezes, instável. Em sendo assim, as empresas devem compreender e acomodar diferentes ambientes socioeconômicos, culturais e políticos específicos de cada país em um contexto de negócios internacionais. A partir dessa

dinâmica, a avaliação contínua desses fatores específicos de cada país pode ser extremamente útil para as empresas. Javalgi et al (2011) ressaltam que a manutenção de boas relações com o governo é extremamente importante em certos países. As empresas podem ser levadas a sair de um país não por causa de fatores competitivos ou de mercado, mas por razões governamentais ou políticas.

Em resumo, a Dimensão do Contexto Externo pode ser percebida a partir do ambiente internacional (aspectos associados a políticas governamentais), redução das fronteiras, aspectos de valores e culturas, papel da nação-sede, institucionalização e relações com o governo (órgão de governo e seus papéis), complexidade e ecleticismo. A Figura 15 (3), neste sentido, apresenta as características do Contexto Interno.

Figura 15 (3) – Características do Contexto Externo (D_{C.E.})



3.1.6 Dimensão: riscos percebidos

Considerando que existem diferentes abordagens de risco na literatura, a compreensão sobre risco para este estudo será a sugerida por Lumpkin e Dess (1996), na qual risco é percebido pelos executivos como um aspecto que deve ser incorporado à lista de ponderações quando a pretensão é internacionalizar a empresa, principalmente quando esta depende da disposição de comprometer recursos.

A determinação do risco pode ser apresentada de várias maneiras, como, por exemplo, a partir da relação entre o desempenho do empreendimento e o desempenho de um portfólio-padrão que represente o mercado (SHARPE, 1964). Em situação de risco, os empreendedores

são levados a mensurar um valor esperado para cada uma das possíveis ações e, em seguida, escolher a ação com o resultado mais benéfico (BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010).

Também há diferentes fontes de risco no processo de internacionalização. A prospecção de oportunidades em si é arriscada, já que os dirigentes podem adotar estratégias que sejam danosas à empresa (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Da mesma maneira que os modos de entrada são fontes de vantagem competitiva, neles também há fatores de risco agregados.

Sharma e Erramili (2004) apresentam quatro tipos de modos de entrada nos mercados internacionais relacionados aos recursos (exportações diretas e indiretas, modelos contratuais, *joint ventures* e estabelecimento de subsidiárias) e, em todos, há margem de risco associada. A propensão ao risco está diretamente relacionada à personalidade do tomador de decisão. Entretanto, em uma aparente contradição, Grichnik (2008) alerta que, apesar de a percepção do cenário influenciar no seu comportamento na tomada de risco não se pode descartar a possibilidade do traço de personalidade do decisor não determinar o risco.

A intenção da gestão é anular o máximo o grau de risco dos negócios. Nesse sentido, Melin (1992), Lam e White (1999) e Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) enfatizam que tanto a internacionalização gradual iniciada apenas com a exportação como os investimentos diretos na aquisição de negócios em mercado estrangeiros surgem como opções de reduzir o risco. Entretanto, enquanto a primeira opção emerge como uma forma de favorecer a aprendizagem progressiva, a segunda alternativa é a de comprar a propriedade em pleno funcionamento. Sendo assim, é fundamental se levar em consideração a experiência e o conhecimento do empreendedor e do gestor, em determinadas ocasiões, ao longo de sua trajetória empresarial.

Posto que a propensão ao risco seja uma característica nata do empreendedor a partir de sua personalidade e de seu *know-how*, a sua tomada de decisão não ocorre de modo inconsequente. Sob o ponto de vista de Mintzberg e Waters (1982), a empresa se internacionaliza a partir de uma “ousadia controlada” da direção no intuito de não perder a ocasião de explorar oportunidades, mesmo que, para isso, se implementem ações pontuais, como a de mobilizar apenas uma única loja para funcionar como piloto do plano de internacionalização e, ao aprender com a cultura e as características peculiares de cada mercado-alvo, difunda a política em todas as demais filiais. Desse modo, mantém-se a proposta de minimização dos riscos inerentes sem abandonar o projeto de internacionalização da empresa ou de uma específica célula.

Welch e Welch (2004) sugerem que os riscos podem ser minimizados se a política de incentivos à exportação estiver favorável ao investidor, já que o Governo do país de origem, muitas vezes, tem o poder de implantar políticas de proteção e incentivo. A análise da propensão ao risco deixa emergir que é ele o responsável por incentivar a empresa à internacionalização – a partir de Dimensões Organizacionais, chegando ao ponto de ser percebida como crucial no plano de expansão ou mesmo de manutenção das atividades existentes, fato que leva ao entendimento de que a única alternativa é a de desenvolver um plano de internacionalização agressivo (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; FREITAG FILHO; AMAL, 2008; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).

A maioria das avaliações de risco de projetos (de construção) são baseadas em percepção (LU; YAN, 2013); que, por sua vez, está associada a fatores diversos, tais como: os políticos, os econômicos e os culturais (KHATTAB; ANCHOR; DAVIES, 2007); os de localização, a exemplo da internacionalização, e os insumos (DIKMEN; BIRGONUL; HAN, 2007); e os ambientais e os regulatórios (LU; YAN, 2013).

Em pesquisa com percepções gerenciais em países desenvolvidos e emergentes, Khattab, Anchor e Davies (2007) sugerem que: (a) o risco político deve ser considerado dentro de uma estrutura de características específicas da empresa; (b) quando estiver associado a projetos internacionais, representa uma ameaça à maioria das empresas; e (c) a vulnerabilidade ao risco político está relacionado ao grau de internacionalização da empresa. Lu e Yan (2013) ao estudarem a percepção do risco dos empreiteiros em uma economia emergente, a China, verificaram que as empresas que se propõem a se internacionalizar estão expostas a novos riscos, dos quais o risco político é o mais evidente.

A compreensão da forma como o risco é percebido é de valiosa importância por constituir a base para estratégias de gerenciamento de risco pelos gestores (LU; YAN, 2013). Nesse sentido, a tomada de decisão sob risco e incerteza tem se apresentado como um tópico de pesquisa interdisciplinar em julgamento e tomada de decisão (LOEWENSTEIN et al, 2001). Como forma de quantificar, modelagens de risco a partir de avaliações emocionais apontam que as ações reais em situações arriscadas são significativamente afetadas pelo imaginário fantasioso dos tomadores de decisão (LOEWENSTEIN et al, 2001), e que tais fantasias não são afetadas significativamente pelas probabilidades (SLOVIC et al, 2004). Com proposição similar Loewenstein et al (2001) indicam que as reações emocionais a situações de risco, muitas vezes, divergem das avaliações cognitivas desses riscos.

Nesse sentido, as reações emocionais face aos riscos dependem de uma série de fatores que influenciam avaliações cognitivas de riscos (LOEWENSTEIN et al, 2001). Ao

incluir a variável gênero e idade, Harshman e Paivio (1987) evidenciam que a mulher tende a buscar mais informações e de melhor qualidade do que os homens; e Loewenstein et al (2001) sugerem que as alterações emocionais dos mais velhos podem ajudar a explicar as diferenças quanto à decisão tomada por um jovem executivo e um executivo maduro, pois o executivo maduro provavelmente possuirá valores que o jovem ainda não os têm como: família constituída, firmes projetos pessoais e experiência adquirida com o erros e acertos.

Paralelo ao que já fora dito, a carência de formação especializada como o que ocorre na construção civil chinesa (LU; YAN, 2013) pode ser um problema. Nesse sentido, chama-se a atenção ao destacar que a falta de qualificação apropriada capaz de induzir o gerente, a depender de seus instintos para gerenciar o risco, pode justificar que empresas possam ser levadas a deter mais atenção aos riscos com efeitos, potencialmente, graves e ignorar outros riscos que têm uma alta probabilidade de ocorrência.

Apesar de não estar presente em todas as circunstâncias, a emoção traz consigo uma carga de significações capaz de estabelecer parâmetros suficientes para antecipar, com aproximação, que consequências a decisão agrada e não agrada (SLOVIC et al., 2004). Avaliações cognitivas de risco, por outro lado, tendem a depender mais de características objetivas do que da situação de risco, tais como probabilidades de resultados e percepções de elevadas consequências no resultado (LOEWENTEN et al, 2001). Em contraste com avaliações cognitivas, reações emocionais são sensíveis à nitidez das imagens associadas, via proximidade no tempo, e uma diversidade de outras variáveis que desempenham um papel muito pequeno nas avaliações cognitivas, destacam Loewntein et (2001).

Avaliar as oportunidades e os riscos de uma nova proposta de projeto é um processo complexo, há muita evidência nas ciências sociais de que as pessoas diferem em seus processos de percepção e avaliação (CAMPRIEU; DESBIENS; YANG, 2007). Seus estudos a respeito de diferenças culturais na percepção de risco de um novo projeto da China e do Canadá sustentam a crença de que existem diferenças significativas na forma como as pessoas, em diferentes sociedades, percebem e avaliam o risco de um projeto complexo. A partir de uma perspectiva de gerenciamento de projetos, uma vez que essas diferenças podem influenciar qual projeto acaba sendo selecionado, a "cegueira cultural", segundo Camprieu, Desbiens e Yang (2007), fatalmente, pode remeter a uma falta de percepção de risco, limitando a capacidade do tomador de decisão de se beneficiar da diversidade cultural. Desse modo, o fator internacionalização remeterá ao [re]conhecimento cultural para minimizar os riscos de negociação.

A estratégia de gestão de risco, seguindo o entendimento de dinâmica dos cenários, não deve estagnar com o tempo. Sendo assim, é necessário manter continuamente o controle do risco (MARTINCORENA et al; 2012). Pois as constantes alterações transformarão o conhecimento atual acerca dos fatores que garantiriam mensuração do fator risco e, conseqüentemente, obrigarão os executivos a manterem constantemente um plano atualizado de percepção do risco sob pena de elevar o risco do empreendimento por falta de acompanhamento. Nesse sentido, Fertis et al (2012) destacam que o risco pode possuir intensidades de acordo com as diferentes tarefas, em consequência, é possível que projetos se realizem sob risco intenso e para tal sugerem que a gestão adote o *value-at-risk robust (CVaR Robust)* para quantificar estes cenários. Sendo assim, ainda segundo os autores, as medidas de otimização robusta na gestão de risco se tornam relevantes para lidar com a incerteza representada por uma distribuição de probabilidade.

Ainda em se tratando de gestão de risco, Szczepański e Światowiec-Szczepańska (2012), ao estudarem o tema nas relações comerciais na Polônia, destacam, por sua vez, que é preciso redobrar a atenção quanto aos riscos decorrentes dos relacionamentos, pois os mesmos impactam negativamente sobre os resultados de cooperação entre pares. Os autores esclarecem ainda que a cooperação das empresas, incluindo parcerias com diferentes entidades e participação em redes de negócios, é uma característica contemporânea. Por esse motivo, os gestores precisam buscar métodos mais eficientes de lidar com o risco relacional adicional e o comportamento oportunista de potenciais parceiros, como a adoção mais intensiva do controle formal (incluindo contratos e acompanhamentos). Este estudo revela que, na Polônia, a alternativa perpassa pela estratégia de diversificação, parcial ou integral, dos seus parceiros comerciais, onde relativamente a maior importância do contrato foi observada nas relações desequilibradas entre parceiros que apresentam o poder de barganha diferenciado.

A incerteza do ambiente e, principalmente, dos relacionamentos entre parceiros revelam dificuldade no monitoramento de resultados de uma parceria de cooperação e, conseqüentemente, face ao risco de investimento, em ativos específicos ou dificuldades de adaptação, que, juntamente com a natureza instável de alianças, constituem um risco elevado nas parcerias comerciais (SZCZEPAŃSKI; ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA, 2012). Apesar de os autores assumirem que os principais imperativos no negócio contemporâneo decorrente da globalização, da concorrência dentro das redes, da pressão quanto à criação de valor e a gestão do tempo seja difícil em uma empresa eficaz sem qualquer apoio no contexto externo, uma cooperação estratégica, mesmo quando alinhada à situação econômica favorável e aos

benefícios de relações comerciais, pode não resultar uma solução benévola na tentativa de se reduzir o risco.

Os mecanismos de redução de risco e os benefícios esperados não, necessariamente, trabalham no mesmo sentido (SZCZEPAŃSKI; ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA, 2012), ou seja, a busca desmedida em reduzir o risco pode não impactar positivamente nos resultados; já um controle exacerbado resultará invariavelmente em uma estrutura densa de monitoramento, provavelmente, desproporcional em relação custo-benefício.

O sistema de gestão de risco pode ser definido como um conjunto de instrumentos que influenciam o risco e as relações entre eles. Nesse sentido, Szczepański e Światowiec-Szczepańska (2012) afirmam que a incerteza externa e interna real pode constituir um modelo holístico de sistema de gestão de risco de parcerias de negócios, incluindo os elementos que refletem diferentes abordagens teóricas e de gestão, cujo impacto detalhado não é plenamente reconhecido. Esse modelo holístico proposto não revela um grupo de determinantes com vista a atender o risco interno. Elementos de controle, incluindo um mecanismo formal representado pela estrutura de supervisão e do contrato, e o mecanismo relacional, refletindo os aspectos de normas sociais e confiança nas relações interorganizacionais, são igualmente considerados. Os mecanismos, em primeiro aspecto, concentram-se na estrutura e *design* de relações individuais, onde se enfatiza a importância dos contratos de vinculação formal, por escrito e legalmente como um mecanismo eficaz e eficiente de governança; no segundo aspecto, resume-se a processos relacionais existentes dentro dos marcos da relação interorganizacional e valoriza a aliança.

Seguindo a mesma linha, de acordo com a teoria dos custos de transação (ver Williamson, 1994), um contrato é a principal forma de reduzir o risco de formas híbridas de câmbio (SZCZEPAŃSKI; ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA, 2012).

Para Javalgi et al (2011), a percepção de uma empresa sobre os riscos pode ser melhorada devido a experiências fracassadas. Em seu estudo, feito em países emergentes como a Brasil, Rússia, China e a África do Sul, foi desenvolvida uma matriz tridimensional de reentrada no mercado internacional, revelando que, enquanto uma figura semelhante poderia ser formada para decisões de entrada de um novo mercado, as decisões na reentrada de mercado internacionais são mais sensíveis à atratividade de mercado e aos riscos.

A triangulação da atratividade de mercado, com o risco de mercado e os recursos e *capabilities* da empresa revelam um jogo de ganhos e perdas, de ameaças e estabilidades, onde, de acordo com o fator tempo, a depender dos objetivos internacionais, as mudanças proporcionadas pela dinâmica de cenários podem alterar o resultado de estratégia de sucesso

para fracasso (JAVALGI et al, 2011). Isso tudo sem desconsiderar as alianças e parcerias, o fortalecimento da cadeia produtiva, a construção da credibilidade firmada em confiança e qualidade.

Em um estudo quantitativo de 72 empresas exportadoras em Uganda no continente africano, Nuwagaba, Ntayi e Ngoma (2013) revelam uma correlação negativa entre a percepção de risco e as empresas que operam perto dos postos de fronteira, indicando, em linha com Ojala (2009), que quanto mais se conhece e vivencia a arte de exportar e o jogo de ganhos e perdas, menor será o sentimento de que o investimento é arriscado. Recomenda-se assim que as empresas devam investir em atividades que reduzam o sentimento de risco, tais como: participação de feiras e exposições comerciais internacionais em países “entendidos como distantes”, e recrutamento funcionários conhecedores desses mercados e/ou gerentes de exportação que estão expostos internacionalmente, políglotas, capazes de compreender não apenas outras línguas, mas, principalmente no mercado externo, outras culturas, as quais revelarão potenciais comerciais antes nunca imaginados. Ou seja, o processo de internacionalização passa a se dar dentro de uma empresa, seguido de capturas da atmosfera cultural internacional (o Contexto Externo) resultando em uma percepção de redução do risco, para, enfim, culminar na internacionalização.

Evidencia-se assim, Figura 16 (3), que os riscos percebidos pelas empresas no processo de internacionalização associam-se ou relacionam-se ao comprometimento de recursos, aos modos de entrada, à velocidade de internacionalizar, ao estilo de direção, à política de incentivos à exportação, à situação política do país-alvo, ao tamanho da empresa, à formação da(s) liderança(s), à percepção e formação dos líderes, experiências anteriores, dentre outros.

Figura 16 (3) – Características dos Riscos Percebidos (D_{R.P.})



3.1.7 Dimensão: empreendedorismo

Torna-se relevante afirmar que, ao considerar os preceitos da Teoria Adaptativa, essa dimensão emergiu durante o procedimento de coleta de dados, diferentemente das dimensões anteriores, definidas, *a priori*, quando da revisão de literatura. Assim, no sentido de viabilizar a compreensão da totalidade das dimensões trabalhadas, optou-se por apresentá-la neste momento.

O fenômeno do empreendedorismo tem recebido atenção a partir da evolução dos mercados, afirmam Verga e Silva (2014). Para os autores (2014), essa evolução pode ser subdividida em Econômica (entre meados da década de 1870 a meados da década de 1940), Ciências Sociais (entre meados da década de 1940 a meados da década de 1970) e a dos Estudos em Gestão (de meados da década de 1970 aos dias atuais). A era dos estudos gerenciais impulsiona o empreendedorismo como uma vasta área de conhecimento, marcada “em grande parte do empréstimo conceitos e teorias de muitas disciplinas diferentes” (LANDSTRÖM; LOHRKE, 2010, p. ix). Seriam alguns exemplos: Empreendedorismo social (BARKI et al, 2015; MATITZ; SCHELEMM, 2012; CRUZ, 2012; OLIVEIRA; BARBOSA, 2004); Empreendedorismo feminino (CARREIRA et al, 2015; BOMFIM; TEIXEIRA, 2015; SILVEIRA; GOUVÊA, 2008); Empreendedorismo acadêmico (BRANTS et al, 2015; ANDRADE, 2012; TONELLI; ZAMBALDE; BRITO, 2009); Empreendedorismo Corporativo (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2015; DORNELAS, 2004); Empreendedorismo Interno ou Intraempreendedorismo (FESTA, 2015; EMMENDOERFER; VALADARES, 2011); e o Empreendedorismo Internacional (LEITE; MORAES; SALAZAR, 2015; HONÓRIO, 2015; LEITE; MORAES, 2014a; LEITE; MORAES, 2014b; LEITE; MORAES; SALAZAR, 2014; MAGACHO; PRESA; CARNEIRO, 2012; SILVA; CHAGAS; SIQUEIRA, 2012; HONÓRIO; 2008; MELLO; ROCHA, 2008; AMAL; FREITAG FILHO; MIRANDA, 2008; RITA; BAETA, 2005; BAETA; BORGES; TREMBLAY, 2005).

A fase inicial dos estudos gerenciais é, portanto, marcada por trabalhos pioneiros como os achados de Vérin em 1982, por meio dos aspectos históricos (FAYOLLE; FILION, 2006); e de Birch, em 1979 (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012), em que o autor por uma *statistical report*, como ele mesmo denomina, publica interessantes achados gerenciais. A investigação aborda comportamento das empresas individuais, ou pequenas empresas, norte-americanas frente às alterações de variáveis emprego e crescimento regional. Entre seus achados, está a revelação de que o ambiente físico adequado e uma boa relação com agentes locais são incentivos importantes para a localização da empresa (BIRCH, 1979).

Segundo Verga e Silva (2014), a década de 1990 é marcada pela fragmentação da pesquisa devido a uma expressiva disseminação social sobre empreendedorismo. Devido ao fato de os estudos terem ocorrido nos mais variados campos, o resultado foi que a essência do termo ficou fragmentada (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012), resultando em perda de legitimidade (VERGA; SILVA, 2014).

Com a fragmentação no sentido cognitivo por aproximadamente 30 anos, Shane e Venkataraman (2000) publicam um trabalho seminal, apresentando em definitivo a definição de empreendedorismo (NECK; GREENE; BRUSH, 2014), que, essencialmente, trata da identificação, avaliação e exploração de oportunidades (SHANE, 2012). O resultado é que este tipo de momento de *brain storm* pelo qual passou o empreendedorismo, mais beneficiou do que comprometeu o fortalecimento desta área de conhecimento. Pois, de acordo com Machado e Nassif (2014, p. 898), o momento revelou “mais uma integração do que uma fragmentação na medida em que elementos contidos nas abordagens históricas de empreendedor podem ser encontrados em abordagens contemporâneas”.

Isso posto, assume-se, para fins desta pesquisa, que “o empreendedorismo é um campo de pesquisa em construção, sendo o empreendedor ou os empreendedores uma das dimensões de análise do fenômeno” (MACHADO; NASSIF, 2014, p. 893).

Nesse particular, o empreendedor passa a representar um ou um grupo de indivíduos capazes de criar valor a partir da identificação de oportunidades (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; LEITE; MORAES, 2014b; DORNELAS, 2004; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), dispostos a assumir os riscos ante aos desafios (FREITAG FILHO; AMAL, 2008 ; LEITE; MORAES, 2014b) por serem otimistas (DORNELAS, 2004). Um agente relacional e de equilíbrio (MACHADO; NASSIF, 2014; JOHANSON; VAHLNE, 2006; LINDSTRAND, ERIKSSON, SHARMA, 2009; GIBBONS; HENDERSON, 2012), pois utiliza-se do seu conhecimento decorrente de sua rede de relacionamentos (*network*), ao mesmo tempo que desempenha um papel de liderança proativa propenso à adaptação (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; LEITE; MORAES, 2014b) para “estabelecer e gerenciar vínculos com outras empresas” (BOEHE; TONI, 2010, p. 331). Características onde se destacam os atributos de *feeling*, planejamento, determinação e dinâmica (DORNELAS, 2008).

A dedicação leva os empreendedores a criarem e, através da inspiração, chega-se à inovação (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; LEITE; MORAES, 2014b). A inovação, por sua vez, a partir da concepção de mercado, passa a ser sinônimo de identificar potenciais mercados consumidores, desenvolvendo recursos competitivos (LEITE, 2009). Para tanto, é interessante que os empreendedores, em especial os dedicados a atuar internacionalmente,

possuam atitudes que “permitam o estabelecimento de redes como estratégia para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado” (AMAL; FREITAG FILHO; MIRANDA, 2008, p. 68).

Por outro lado, a partir de motivações com a abertura de mercados e conquista de nichos no mercado internacional (SCHNEIDER, 2009), de acordo com Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) e Nassif, Ghobril e Silva (2010), os empreendedores exercem uma função vital na identidade e exploração de oportunidades comerciais, empreendedorismo arrojado comum na região do Vale das Frutas (CASSUNDÉ JUNIOR; CASSUNDÉ; LIMA, 2006).

Quanto à perspectiva processual, Gartner (1985) ressalta que, para o processo de criação de novos empreendimentos, este integra quatro perspectivas, a saber: *individual(s)*, *organization*, *environment* e *process*, equivalendo a respectivamente: as características individuais dos empreendedores, a organização propriamente dita fundada pelos mesmos, o ambiente externo relativo ao novo empreendimento e o processo de criação para que o novo empreendimento se materialize. O processo, em particular, refere-se: a nível macro, ao novo processo de criação de risco reconhecido pelo empreendedor (que, a todo momento, busca evitar); e a nível micro, ao referir-se às pretéritas experiências do empreendedor, armazenadas em sua mente (JAMES; GUDMUNDSSON, 2011).

No tocante ao empreendedorismo no Vale das Frutas, mais especificamente ao empreendedorismo internacional, Leite e Moraes (2014) e Leite, Moraes e Salazar (2015) revelam importantes aspectos. Entre os achados, Leite e Moraes (2014, p. 103) afirmam que “o empreendedorismo internacional ocorre quando existe a presença contínua de eventos PROCAD no processo de internacionalização da empresa”, no qual PROCAD significaria “**Propensão à adaptação, Redes de relacionamentos, Oportunidades internacionais, Capacidade de inovar, Atitude face ao risco e Desenvolvimento de recursos competitivos**” (2014, p. 99, grifo nosso). As oportunidades, nesta seara, são resultantes não apenas do vigor por parte do empreendedor, mas, também do ambiente em que se encontra o projeto (LEITE; MORAES; SALAZAR, 2015). Esses aspectos têm permitido que a exploração de oportunidades esteja sendo feita de forma intermitente ao longo do processo de internacionalização. Este cenário dinâmico, segundo Leite, Moraes e Salazar (2015) tem ocorrido em decorrência de variações do ambiente externo assim como do ambiente interno, dimensões essas que motivam o empreendedor a desenvolver continuamente processos decisórios capazes de garantir o caráter de competitividade de sua empresa no mercado internacional.

Diante do exposto, Dimensão Empreendedorismo é caracterizada por aspectos como: oportunidade para criação de valor, propensão em assumir riscos, capacidade de inovar, habilidade em desenvolver recursos competitivos, extenso *networking*, *feeling*, liderança, pró-atividade, planejamento, dinamismo e determinação. O fato da natureza da Dimensão Empreendedorismo ser diferente das demais estudadas, reflete no elevado número de características, principalmente quando comparado às 6 Dimensões anteriormente trabalhadas, como ilustrado na Figura 17 (3).

Figura 17 (3) – Características do Empreendedorismo (D_{Emp.})



A seção seguinte revela, na teoria, a associação, ao longo do tempo, entre as dimensões organizacionais sob o contexto da internacionalização.

3.2 Simulação gráfica das associações entre as dimensões organizacionais sob o contexto da internacionalização

Considerando que:

1. Da revisão de literatura extrai-se que a internacionalização, ao longo do tempo, está associada a priori a seis Dimensões Organizacionais;

2. Outras Dimensões Organizacionais poderão surgir ao longo do tempo e terão sua presença marcada pelo grau relativo de intensidade. É possível que, em um momento seguinte, a “Dimensão A” que outrora fora tida como principal influenciadora passe em algum momento seguinte a ser menos representativa de impacto no contexto organizacional. Ou seja, as Dimensões Organizacionais podem possuir um valor relativo diferenciado ao longo do tempo;

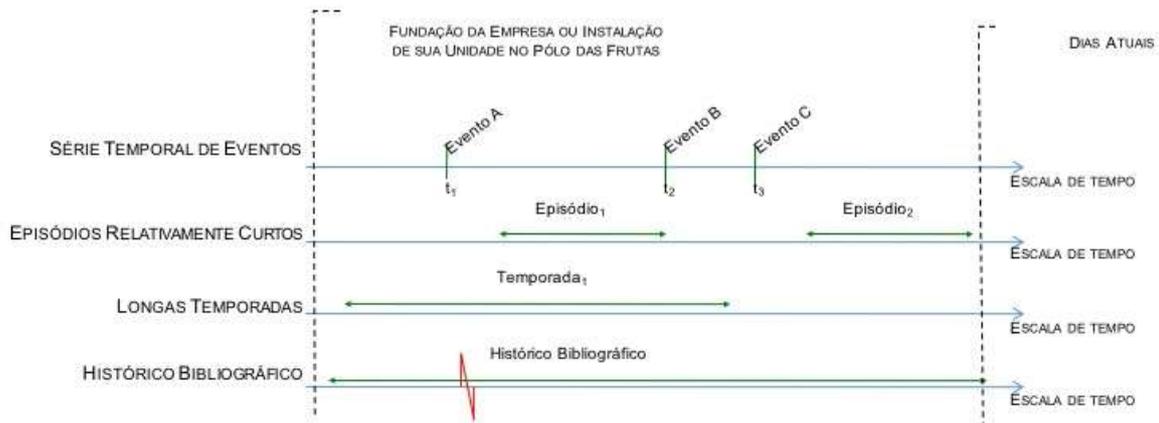
3. É possível que exista associação entre as dimensões (como também, circunstancialmente, pode não haver) e essa associação possuir graus de relacionamentos específicos, ao longo do tempo;

4. O modelo inicial poderá surgir com mais de uma Dimensão a depender, dentre outros fatores, da carga de experiências acumuladas no momento em que antecedeu a internacionalização de suas atividades, ao longo do tempo;

5. Possa existir uma relação dinâmica das e entre as Dimensões Organizacionais ao longo de toda estratégia de internacionalização. Essa proposição leva em consideração que estudos anteriores desenvolvidos por Moraes et al, 2012; Kovacs, Moraes e Oliveira, 2012; Oliveira et al., 2012, ao tratarem da relação tempo no desenvolvimento da estratégia de internacionalização, não revelaram dinâmica entre as dimensões;

6. As abordagens longitudinais, segundo Melin (1992), podem registrar quatro tipos de processos. A exemplo do que se imagina capturar neste estudo, é possível que as diferentes abordagens longitudinais de Melin (1992) sejam encontradas. Como ilustrado na Figura 18 (3), o autor distingue quatro categorias: 1) o Tipo A ou Série Temporal de Eventos – resume-se ao registro de intercorrências, eventos, pontuais, como ocorrências críticas provocados por fatos históricos; 2) o Tipo B ou Episódios Relativamente Curtos – resume-se a ocorrências, episódios, com duração de curtas semanas ou anos; 3) o Tipo C ou Longas Épocas ou Temporadas – refere-se ao registro de um longo período de práticas gerencias sob o mesmo fim; e, por fim, 4) o Tipo D ou Histórico Bibliográfico – trata-se de um compendio histórico onde se registra a vida ou um longo período histórico de uma determinada organização, por exemplo.

Figura 18 (3) - Abordagens Longitudinais dos Processos de Internacionalização



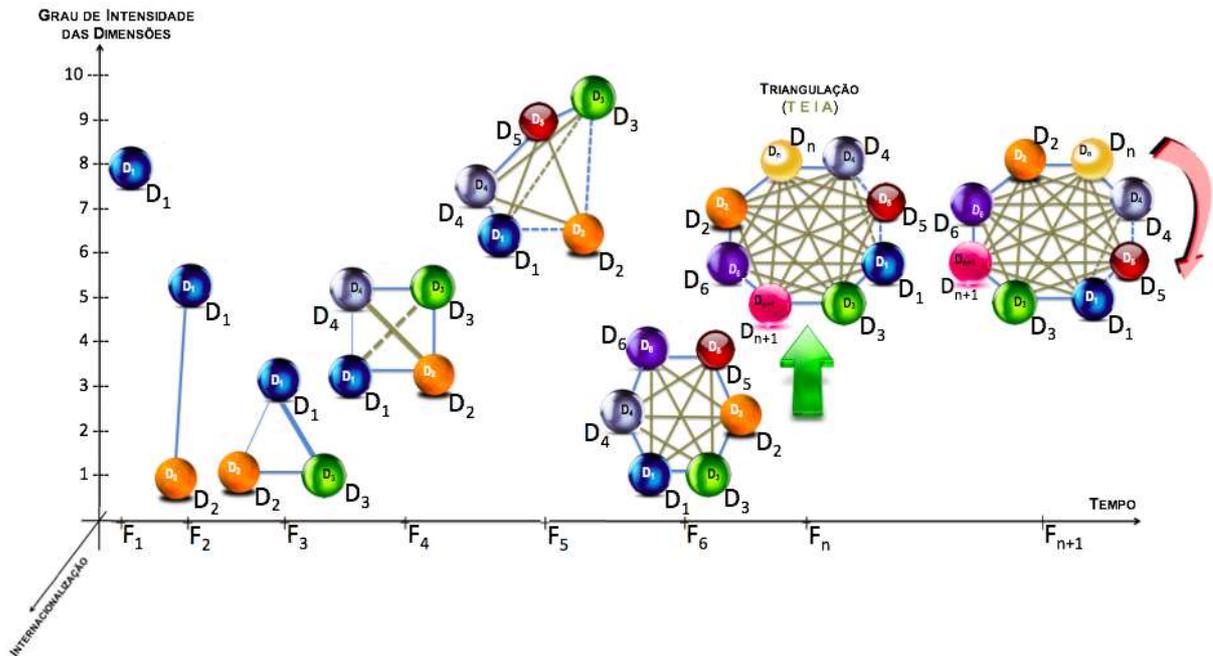
Fonte: adaptado de Melin (1992)

Nesta investigação, o eixo do tempo adotado segue a proposição de Melin (1992), considerando apenas a Série Temporal de Eventos e os Episódios Relativamente Curtos para ilustração da linha de tempo na simulação gráfica da associação entre as dimensões organizacionais sob o contexto da internacionalização.

A Figura 19 (3) apresenta uma proposta de simulação gráfica das associações, ao longo do tempo, assumindo a relação dinâmica existente entre as Dimensões Organizacionais a partir do contexto da internacionalização. É importante salientar neste momento que não existe um modelo posto, tendo em vista a dinâmica com que podem se apresentar as Dimensões Organizacionais ao longo das fases e a sua relação de associação.

Esta simulação gráfica tem por finalidade culminar na construção de um *framework* teórico-dinâmico da MWG.

Figura 19 (3) – Simulação gráfica da associação, ao longo do tempo (F)⁵ entre as dimensões organizacionais sob o contexto da internacionalização



Tal simulação deve ser interpretada a partir dos seguintes apontamentos:

1. A associação da internacionalização com as Dimensões Organizacionais é construída, ao longo do tempo, a partir da intensidade das Dimensões Organizacionais e, por esse motivo, resulta em uma figura plana constituída por vértices e arestas, especialmente quando houver mais de duas Dimensões envolvidas;
2. A escala temporal F (tempo em $F_1, F_2, \dots, F_n, F_{n+1}$) apresenta uma variação a partir de fases ou episódios devidamente identificados na entrevista e da pesquisa documental;
3. O tempo F_1 pode iniciar já com mais de uma Dimensão a depender do nível de vivência da empresa no momento em que for iniciada sua trajetória internacional;
4. O grau de inter-relação entre as Dimensões Organizacionais está simbolizado por meio da espessura das linhas que ligam cada uma das Dimensões Organizacionais entre si. Por exemplo: para o momento F_3 cujo grau de relacionamento entre D_1 e D_2 é menor que D_1 e D_3 , e este menor que D_2 e D_3 ; a linha tracejada, no momento F_4 , implica inexistência de associação; no momento F_n e F_{n+1} é possível registrar que D_5 não possui inter-relação direta com D_1 e D_4 , implicando que D_5 está relacionado em 1º grau com as n Dimensões com exceção de D_1 e D_4 ;

⁵ Tempo na simulação gráfica está sinalizado em Fases (F).

5. O Modelo formado em cada momento F não, necessariamente, revelará uma figura de dimensões simétricas, a exemplo do Modelo no tempo F_5 , cuja distribuição a partir do grau de intensidade das Dimensões Organizacionais revelou um Modelo com dimensões não proporcionais entre seus arestas⁶;

6. A triangulação se mostrará presente a partir da presença de três ou mais Dimensões Organizacionais; e a evolução para o Modelo mais complexo não necessariamente é gradual, em que uma dimensão é agregada ao Modelo por vez. É possível que mais de uma Dimensão incorpore ao Modelo em um único episódio, a exemplo do F_6 ao F_n ;

7. A Intensidade das Dimensões Organizacionais pode mudar entre F 's, ou seja, a Dimensão a partir do cenário internacional, pode: (i) mudar de intensidade com o passar do tempo, vide o comportamento da Dimensão 1; (ii) ocupar uma posição relativa diferenciada frente a outras Dimensões entrantes, vide D_1 frente a D_2 e D_3 ; (iii) quando todas as Dimensões Organizacionais respondem com um grau de Intensidade mais elevada, o Modelo como um todo se desloca para cima, a exemplo da passagem do momento F_6 para o F_n ou para baixo, implicando que as Dimensões Organizacionais como um todo estão fortemente associadas às práticas de internacionalização;

8. Caso, a partir do momento F_n para o F_{n+1} , não haja surgimento de mais dimensões ao Modelo ainda é possível que: (i) as Dimensões Organizacionais passem a ocupar um posicionamento relativo diferente frente às outras Dimensões; (ii) exista alteração no grau de associação, de relacionamento, entre as Dimensões; (iii) e mantendo-se as posições relativas das Dimensões, o grau de intensidade de cada uma se alterar, é possível que o resultado seja a rotação do poliedro, como representado F_{n+1} quando comparado à t_n . Esta última hipótese *a priori* implicará que a Empresa, ao atingir seu ponto de saturação de integração de Dimensões ao seu Modelo, por já ter alcançado um elevado grau de maturidade em suas práticas organizacionais frente à internacionalização, apenas necessite ajustar seu *pool* de Dimensões ao novo cenário que se apresente, pois a dinâmica dos cenários e a própria dinâmica da empresa são tão multáveis que essas posições fatalmente se mostrarão variáveis decorrentes de uma deliberada natureza em determinado período e em outra ocasião ser diferente;

9. O terceiro plano, a internacionalização, trata-se justamente do contexto no qual as dimensões estão inseridas. Para fins de ilustração, optou-se em representa-lo ao máximo no plano bidimensional compreendido entre o tempo e o grau de intensidade das dimensões.

⁶ Ao trabalhar com figuras geométricas, Dante (2012) denomina “**arestas**” cada lado do polígono ligados entre si, neste Projeto representando o grau de inter-relacionamento entre as dimensões; e “**vértice**” as pontas do polígono, nesta ocasião representadas pelas Dimensões Organizacionais.

As características organizacionais podem variar com os tipos de mercados e a relação de mais intensidade pode alterar o posicionamento do poliedro.

A partir do estado atual em que se evidencia a teoria sobre a internacionalização, as Dimensões Organizacionais parecem emergir de uma soma de percepções onde o resultado parece dar forma a um modelo que, quando assistido do tempo, poderá, facilmente, materializar uma figura composta por 'n' vértices.

Isso posto, é preciso considerar que o modelo hexagonal originalmente adotado poderá sofrer transformações e até mutações ao longo da investigação na medida em que se verifique a presença de mais Dimensões Organizacionais, ampliando, desse modo, a figura, para um octógono ou até um decágono, por exemplo; ou diminuir o número de vértices a partir de entendimentos de que as Dimensões Organizacionais precisam ser reorganizadas, assumindo a partir de uma forma hexagonal, um pentágono, por exemplo.

Isso pode resultar em muitas implicações, como: (i) o fato de a empresa carecer de habilidades a partir da falta de percepção de Dimensões Organizacionais e, por esse motivo, não está conseguindo obter o desempenho desejado e, com essa constatação, alterar seu plano de práticas estratégicas com vista a potencializar suas ações empresariais; ou até (ii) verificar que, para se pretender obter desempenhos elevados, é preciso focar em determinadas Dimensões Organizacionais que a própria literatura ainda não havia revelado.

A partir da leitura da teoria, as características passariam por um processo de mutação das habilidades da empresa a partir das Dimensões Organizacionais, e algumas Dimensões Organizacionais podem deixar de ter importância em determinado momento, já que, com a apropriação de outras, a empresa passaria a deixar à margem a dimensão n para valorizar a dimensão $n+1$. A partir de uma elasticidade dos dados no processo, passa-se a incorporar todas as variáveis a partir do tempo; algumas podem deixar de ser as mais relevantes, sem deixarem de existir, pois a teia de relações, aparentemente, não permite que uma dimensão deixe de influenciar o processo mesmo que, essa em determinada circunstância, não surja em primeiro plano na triangulação (o que resultará em uma teia).

A pressuposição é que ela, provavelmente, não perderá conhecimentos. Assim, a empresa ficaria mais robusta e mais sólida em suas dimensões, nas suas decisões estratégicas internacionais, possuindo mais poder deliberativo. É possível entender, portanto, que as Dimensões Organizacionais existentes seriam incorporadas às características da internacionalização a partir da empresa.

Argumento de inter-relação parcial entre as Dimensões Organizacionais subsidia a leitura do modelo para mais um outro entendimento: de que a interação se dê diretamente

entre as Dimensões Organizacionais, e quanto mais triangulação existir mais ainda se sustenta a afirmativa de que as dimensões precisem se fazer presentes mesmo que não configurem como ativas em primeiro plano para com as práticas organizacionais de internacionalização. A princípio, sustentadas as características de cada Dimensão, a inter-relação secundária presente no Modelo é sim uma associação que *per si* já é capaz de manter presente determinada Dimensão que, eventualmente, se mostre menos importante na Fase em estudo.

3.3 Evidências teóricas para o *framework* teórico-dinâmico

A considerar as ideias expostas nas seções anteriores e evocando a proposição para construção do *framework* teórico-dinâmico, seguem alguns entendimentos quanto (i) à linearidade e (ii) a restrições para criação ou ampliação de Dimensões Organizacionais.

3.3.1 Linearidade

Antes de iniciar, é válido destacar que a evidência teórica se encontra subdividida em dois momentos: o 1º quanto ao caráter linear entre a relação assinalada na pergunta; e 2º no que tange às restrições considerando as teorias de Negócios Internacionais.

Considerando que o modelo inicial poderá surgir com mais de uma dimensão a depender, dentre outros fatores, da carga de experiências acumuladas no momento em que antecedeu a internacionalização de suas atividades, ao longo do tempo, de imediato, pode suplantar a prerrogativa se existir um comportamento linear entre o desenvolvimento de estratégias de internacionalização e Dimensões Organizacionais. Esse entendimento ocorre justamente pelo acúmulo não ocasional de conhecimento e aprendizagem que antecede o processo de internacionalização. Circunstancialmente, o *framework* representado na Figura 19 (3) faz uma alusão quanto a uma relação entre o número de Dimensões Organizacionais e o tempo, dando a falsa sensação de que ocorreria uma linearidade; entretanto, é importante ressaltar que não fora essa a intenção, tendo em vista que, o escopo da representação está a todo tempo buscando representar de modo mais simplificado possível o salto indutivo da proposição de tese.

Aproveita-se a ocasião para reconhecer que mesmo afirmando que “o tempo t_1 pode iniciar já com mais de uma dimensão em virtude do nível de vivência da empresa no momento em que iniciar a sua trajetória internacional” e que “a evolução para o Modelo mais complexo não necessariamente é gradual em que uma dimensão é agregada ao Modelo por vez, é possível que mais de uma Dimensão incorpore ao Modelo em um único episódio” é possível aceitar que, em um determinado espaço temporal, possam ser incorporados uma ou mais Dimensões Organizacionais a depender das circunstâncias de determinada empresa, o que resultaria em uma não linearidade como aparentemente sugerido na Figura 4. Ademais, as características de internacionalização podem ser diferentes em se considerando o país para o qual se está internacionalizando.

A identificação dos fatores capazes de responder o desempenho exportador da empresa avança na medida em que se expandam as variáveis a serem ponderadas (MAIS; CARVALHO; AMAL, 2012). O modelo (até o presente momento listando seis dimensões levantadas) poderá sofrer mutações ao longo da investigação ampliando ou mesmo reduzindo o número de vértices a partir de entendimentos de que as dimensões precisam ser reorganizadas, na medida em que se verifique a presença de mais, ou menos, dimensões.

As motivações para tal movimento podem estar alinhadas (i) ao fato de a empresa carecer de habilidades a partir da falta de percepção de Dimensões Organizacionais e, por esse motivo, não conseguir obter o desempenho exportador desejado e, com essa constatação, alterar seu plano de práticas estratégicas suprimindo radicalmente alguns conhecimentos com vista a potencializar suas ações empresariais; ou, (ii) a constatação de que, para se obterem desempenhos elevados, é preciso focar em determinadas Dimensões Organizacionais que a própria literatura ainda não havia revelado. Isso posto, as seis Dimensões Organizacionais, inicialmente levantadas, não seriam assumidas como dadas, e sim podem surgir e tomar forma, cada uma, em seu momento.

As empresas, possivelmente, possuem habilidades em determinada(s) dimensão(ões) e irão potencializá-la(s) em algum momento de sua história de internacionalização, o que permitirá o Modelo ir se formando a partir dessas experiências e ao final, seja em casos exitosos ou não, a empresa encontrar-se-á com mais Dimensões Organizacionais incorporadas e praticadas dentro do circuito da sua internacionalização. Assim, a evolução não se daria já a contar das seis dimensões propostas por Moraes et al (2012), mas, sim, evoluir para um sistema mais complexo, incorporando, até mesmo, triangulações das Dimensões Organizacionais com o passar do tempo.

A partir da revisão de literatura, há o entendimento de que existe um processo acumulativo ao longo das práticas estratégicas. Ou seja, a empresa tornar-se-á mais complexa, na medida em que ela se expanda em conhecimento. As características, desse modo, passariam por um processo de alteração das habilidades da empresa a partir das Dimensões Organizacionais, e algumas Dimensões Organizacionais podem deixar de ter importância relativa em determinado momento, já que, com a apropriação de outras, a empresa passaria a deixar à margem a dimensão n para valorizar a dimensão $n+1$ ou até $n-1$, por exemplo.

Diante do processo de internacionalização, passa-se a incorporar as Dimensões Organizacionais a partir do tempo, em que algumas podem até se apresentar como menos relevantes, mas não deixarão de existir. Pois, aparentemente, a trama de interferências entre as Dimensões Organizacionais, aqui representada pela teia de relações, não permite que uma dimensão deixe de influenciar a prática da internacionalização mesmo que essa dimensão em determinada circunstância não apareça como relação direta na teia de triangulações, a exemplo da dimensão D_1 no Tempo t_5 . O *framework* se sustenta também sobre interferência da mesma, ainda que não possua um grau de inter-relação direta entre as Dimensões D_2 e D_5 .

Ademais, mesmo que, em determinada ocasião, o modelo não incorpore mais alguma dimensão de uma fase a outra, o mínimo que ocorrerá é a empresa apresentar um quadro de estagnação ou até de amadurecimento pleno de internacionalização, em que provavelmente em episódios futuros, o *framework* poderá sofrer alterações em sua configuração de intensidades e inter-relações. Ocasião em que, *ceteris paribus* as demais Dimensões Organizacionais, a dinâmica de mercado com entrada e saída de agentes de mercado pode, por si só, provocar um desequilíbrio no Modelo, levando-o a reconfigurar-se a contar da adequação das novas relações.

O caráter linearidade, além do que já fora exposto, pode ser entendido sob a ótica de que os eventos e intercorrências, que surgem ao longo da prática da internacionalização, formarão uma espécie de memória de episódios, motivando a empresa, caso tenha sido de alguma forma capaz de armazená-la adequadamente, a usá-la em ocasiões futuras como forma de potencializar suas estratégias e deliberações frente ao imbricado cenário da internacionalização, já que ao cenário da internacionalização, complexo e cercado de incertezas, supõe-se que ambientes mais instáveis imponham a adoção de estratégias adaptáveis às mudanças que permeiam a empresa (MORAES et al, 2011; KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011).

A internacionalização, por ser o mais complexo dentre os níveis da estratégia empresarial, compreende características organizacionais que extrapolam o próprio aspecto da

estratégia e, de tão multifacetada, passa a envolver outras Dimensões Organizacionais. Desse modo, pode-se entender que uma dimensão possa se revelar não a partir de um episódio, ou soma de sucessivos episódios, e, sim, de uma forma descontínua de episódios. Ou seja, é possível que características de uma dimensão D_n aflorem em uma sucessão de fatos e que, quando reunidas, possam formalmente denominar de dimensão D_n , por exemplo. Mas, possivelmente, essa dimensão apenas venha a, formalmente, ser declarada como tal, quando uma soma de nuances pertinentes a essa consigam ser reunidas, mesmo que essas tenham surgido paulatinamente ao longo da história desta organização. Ampliando essa perspectiva, tal panorama pode ocorrer concomitantemente a outras Dimensões Organizacionais.

3.3.2 Restrições para criação ou ampliação das dimensões organizacionais

Antes de tratar do aspecto quanto às restrições para a criação ou ampliação dessas Dimensões Organizacionais, considerando as Teorias de Negócios Internacionais (TNI), é adequado registrar que essa linha de teorias pode ser capaz de desenvolver análises acerca das estratégias, dos processos e determinantes da internacionalização das organizações. O contexto deste cenário pode abranger investigações relacionadas às estratégias tanto de multinacionais como de PMEs quanto traçar o perfil de internacionalização das empresas em geral e estudar o caráter de inovação frente à Internacionalização, por exemplo; a fora isso, é possível se estudar o objeto fim das Instituições envolvidas no processo de internacionalização.

As primeiras Teorias, com vista a compreender a internacionalização das empresas, buscaram explicar as razões que levariam uma empresa a produzir no exterior por meio das investigações guiadas por Stephen Hymer (AMAL et al, 2010). Ainda em torno da internacionalização de empresas, as abordagens podem discorrer sob a perspectiva das teorias econômicas e sob a ótica das teorias comportamentais (GHANATABADI, 2005; RABOCH; AMAL, 2008; BORINI et al, 2006; GOMES; SILVEIRA; AMAL, 2010; DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2013). Nas investigações, segundo Dal-Soto, Alves e Bule (2013), o que prevalecia eram os aspectos macro.

À luz das teorias econômicas, podem-se listar: (i) Vernon (1966, 1979) por meio da Teoria de Ciclo de Vida do Produto; (ii) a Teoria dos Custos de Transação, fundamentada por

Coase (1937) e Williamson (1971, 1975); (iii) a Teoria da Organização Industrial, fundamentada por Hymer (1960) e Caves (1971); (iv) Teoria da internalização, como autores basilares o Buckley e Casson (1976; 2009) e o Rugman (1981); (v) o Paradigma Eclético de Dunning (1980, 1988); e (vi) Teoria da Vantagem Competitiva ou Modelo Diamante proposto por Michael Porter (1990).

Quanto à perspectiva comportamental ou organizacional, listam-se: (i) a Escola Nórdica de Negócios Internacionais de Uppsala, com o Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977); (ii) o Modelo de Estágios ou o *I-Model* (ANDERSEN, 1993); (iii) a Teoria das Redes de Relacionamento (JOHANSON; MATTSON, 1988), considerada como uma evolução da Escola Nórdica (HEMAIS; HILAL, 2003); (iv) Resource-based view (RBV) (BARNEY; 1991, 2002; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; FAHY, 1998; PETERAF, 1993; SHARMA; ERRAMILI, 2004; WERNERFELT, 1984); (v) teoria da *born globals* (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; MADSEN; SERVAIS, 1996; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995).

Ao entender que o cruzamento dessas teorias pode agregar ainda mais nuances à internacionalização das empresas (BORINI et al, 2006), gerando uma análise mais robusta, este estudo concorda com Whitelock (2002), que sugere a incorporação de elementos-chave de várias teorias a fim de perceber as nuances da internacionalização a partir da soma de conhecimentos de cada teoria de modo a melhor justificar o modelo proposto. Tudo isso motivado pelo fato de a soma dos fatores se tornarem úteis para explicar a internacionalização (AMAL et al, 2010).

Com vista a tornar o entendimento de modo resumido de cada uma das teorias de Negócios Internacionais acima listadas, foi elaborado um quadro-síntese, Quadro 3 (3) dividido em Abordagens, Teorias, Autores e entendimento geral a respeito destas.

De acordo com os achados de Ghanatabadi (2005), uma teoria dentre as que estão contidas nos Negócios Internacionais dificilmente terá a capacidade de justificar completamente o complexo sistema que envolve a internacionalização. A questão mais importante é compreender seus pressupostos básicos e a compatibilidade das diferentes teorias, a fim de combiná-las (WYKLUND, 1998; WIKLUND; DAVIDSSON; DELMAR, 2003). Seguindo essa linha, não será objetivo listar as limitações e muito menos traçar confrontos, assim como fora estudado por Mais et al (2010) ao trabalharem o Modelo de Relacionamento, desenvolvido por Johansen e Mathson (1988), confrontando-o com o Modelo de Uppsala de Johansen e Vahlne (1977). Pois o maior objetivo é desenvolver pontos de convergência de modo que os modelos possam, ao serem agrupados, complementar

perspectivas e argumentos e, finalmente, auxiliar a mapear as características permitindo a ampliação das atuais Dimensões Organizacionais listadas como também subsidiar a criação de outras tantas necessárias capazes de responder à inquietação central desta proposta de pesquisa.

Quadro 3 (3) - Síntese das teorias de Negócios Internacionais

Teorias Econômicas		
Teoria	Autor(es)	Entendimento Geral
Teoria de Ciclo de Vida do Produto	Raymond Vernon	Baseado no potencial do mercado consumidor, o processo de internacionalização é explicado tradicionalmente por este Modelo (GOMES; SILVERIA, AMAL, 2010). Modelo que busca analisar exportação ou Investimento Estrangeiro Direto (IED) focando vantagens comparativas entre Nações. Busca-se oportunidades de exploração, assumindo que estes cursos são determinantes. Com a vantagem competitiva residindo no país de origem, a empresa busca desfrutar de vantagens comparativas frente ao país estrangeiro.
Teoria dos Custos de Transação	Ronald Coase; Oliver Williamson	Relacionada diretamente com os custos para exportação, que por consequência trabalha com os IED, já que os custos de internalização são contrapostos com os de se produzir no exterior. A ponderação entre nacionalizar ou internacionalizar a produção está em encontrar a forma menos complexa e dispendiosa.
Teoria da Organização Industrial	Stephen Hymer; Richard Caves	Pauta-se no discurso de que é preferível explorar as vantagens comparativas das imperfeições de mercado e produtos que produzir no exterior, por entender que seja mais oneroso. Internacionalizar a produção exclusivamente quando for explorar as vantagens de outras Nações.
Teoria da Internalização	Peter Buckley e Mark Casson; Alan Rugman	Análise está sob “a perspectiva organizacional da empresa, a capacidade de criação, a proteção das vantagens tecnológicas e o uso de conhecimentos tácitos da empresa” (RABOCH; AMAL, 2008, p. 2). Apesar de poder ser estudada distintamente, esta pode ser vista como um dos diferenciais do Paradigma Eclético de Dunning, já que além do <i>Internalization</i> , este último estuda o <i>Ownership</i> , <i>Location</i> de uma empresa no confronto de decisões para a internacionalização.
Paradigma Eclético de Dunning	John Dunning	“Principal abordagem econômica utilizada para explicar o fenômeno de internacionalização”, segundo Gomes, Silveira e Amal (2010, p. 117). Teoria que aplica os conceitos de custo de transação à tomada de decisão na internacionalização (WILLIAMSON, 1975), busca esclarecer o desempenho no estrangeiro, onde o comprometimento por meio de operações diretas ou parcerias pode estar relacionada a três aspectos: <i>Ownership</i> , <i>Location</i> e <i>Internalization</i> da empresa.
Teoria da Vantagem Competitiva das Nações ou Modelo Diamante	Michael Porter	Uma evolução das vantagens comparativas para as vantagens competitivas a serem exploradas nas nações estrangeiras (BORINI et al, 2006), portanto, próximo do Modelo de Vernon. Anuncia a conscientização de um paradigma que trate de características nacionais – fatores de produção, demanda interna, níveis de excelência e a estrutura interna e níveis de rivalidade – como estimulantes da vantagem competitiva das indústrias no contexto internacional (OLIVERIA et al, 2009).

Síntese das teorias de Negócios Internacionais

(continuação)

Teoria comportamental		
Teoria	Autor(es)	Conceito Geral
Modelo de Uppsala	Jan Johanson e Finn Wiershøj; Paul; J. Johanson e Jan-Erik Vahlne	Defende que a empresa é um resultado de processos cumulativos de aprendizagem em uma imbricada rede de recursos, de habilidades e de relacionamento, onde os seus estágios se formam por meio de natureza incremental e de aprendizagem contínua (HEMAIS; HILAL, 2002). Neste, o conhecimento e experiência estão diretamente relacionados com a capacidade de enfrentar novos desafios internacionais.
Modelo de Estágios ou o I-Model	Otto Andersen	Percebe a internacionalização como uma forma, uma atividade de inovação. Modelo adequado em diferenciar a internacionalização em PMEs (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008). Está relacionado a inovação por estágios em que as inovações capazes de gerar vantagens competitivas. Avanços tecnológicos e em métodos e processos são formas de inovação.
Teoria das Redes de Relacionamento	J. Johanson e Lars-Gunnar Mattson	Os chamados <i>networks</i> possuem o interesse primeiro de permitir que possa haver cooperação entre os agentes econômicos da negociação, no caso a empresa e os agentes externos. Rede de relacionamento já estabelecida.
<i>Resource-based view</i> (RBV)	Jay Barney Charles Dhanaraj e Paul Beamish. John Fahy. Margaret Peteraf Varinder Sharma e M. Krishna Erramili. Birger Wernerfelt	A ideia central é a empresa como um portfolio de recursos. Em estratégias de internacionalização e expansão, as organizações devem questionar-se quais recursos permitem ou são capazes de ampliar sua vantagem competitiva (de forma mais detalhada, vide as páginas de 40 a 43 deste Projeto).
Teoria da <i>Born Globals</i>	Benjamin Oviatt e Patricia McDougall; Tage Koed Madsen e Per Servais; Gary Knight e Tamer Cavusgil	Assim como o I-models é um modelo de internacionalização relacionado à inovação. É uma abordagem pautada na ação de empresas constituídas com vista à internacionalização desde os seus primórdios ou imediatamente ou logo nos primeiros anos de atuação no mercado doméstico. Ou seja, são empresas com internacionalização acelerada (ver mais em Ribeiro, Oliveira Jr e Borini, 2012).

Amal et al (2010) entendem que uma soma de fatores se torna útil para explicar a internacionalização de uma empresa. Uppsala, o Paradigma Eclético, a Rede de Relacionamentos, a Internalização entre outros modelos, quando cruzados, são capazes de justificar como uma empresa pode ser capaz de captar e aprender no que tange às oportunidades e aos desafios de determinado nicho e, assim, deliberar quais estratégias adotar para se aproveitar das oportunidades e superar os desafios.

No quesito criação ou ampliação da quantidade das Dimensões Organizacionais, seguindo as premissas de cada teoria anteriormente listada e, segundo os estudos

anteriormente realizados,⁷ é importante destacar que a pesquisa visa esgotar os aspectos capazes de responder à formação das estratégias. E desse modo, espera-se que, em determinado momento, defronte-se com o limite onde as nuances ao longo do estudo não mais revelem características suficientemente argumentativas para que estas possam por si constituir uma dimensão e/ou, até mesmo, que esta(s) nova(s) possível(is) dimensão(ões) não seja(m) capaz(es) de justificar ou influenciar o desenvolvimento de estratégias de internacionalização ao longo de sua história.

É importante registrar também que, como a internacionalização é um processo composto por eventuais discontinuidades em suas operações (RABOCH; AMAL, 2008), o recorte temporal da pesquisa pode não ser capaz de registrar características relevantes para que estas possam compor uma nova dimensão.

Com relação às restrições, tanto para criação como ampliação das Dimensões Organizacionais existem, por exemplo: o fator tamanho das empresas, os mercados e a propensão de enfrentar riscos.

Sobre o tamanho da empresa, em uma pesquisa feita com as PMEs, localizadas em Santa Catarina no Brasil, que dependem do meio mais primário da internacionalização (a exportação) pouco foi capaz de revelar novas Dimensões Organizacionais além das que já se encontram expostas, afirmam Raboch e Amal (2008). Isso torna a exportação uma ação dominante em direção ao mercado internacional (DAL-SOTO, 2006) e pode ser um aspecto crítico para as pequenas empresas, já que, muitas vezes, elas sofrem com a falta de planejamento, segundo Alves et al (2012). Como garantem Dal-soto, Alves e Bulé (2013, p. 96), pode-se assim afirmar que

de maneira geral, os mercados emergentes têm sido foco da atenção no meio empresarial e de inúmeros pesquisadores da área de negócios internacionais. Essa atenção tem sido observada em dois principais movimentos: o primeiro diz respeito às oportunidades de negócios em mercados emergentes, as quais são variadas e significativas tanto no olhar do investidor internacional quanto do país na atração dos investimentos externos, através da internacionalização para dentro; e o segundo refere-se aos passos realizados pelas empresas oriundas dos mercados emergentes diante da necessidade de comercialização de seus produtos e serviços nos mercados externos, ou seja, a internacionalização para fora. Ambos os movimentos impulsionam os mercados emergentes e integram o cenário atual da globalização dos mercados.

⁷ Kovacs (2009) e Leite (2012), teses de doutorado; quatro dissertações de mestrado: Oliveira (2007), Azevedo (2007), Silva (2008) e Barbosa (2008). Ademais, as publicações nacionais e internacionais de trabalhos acadêmicos a exemplo de Moraes, Kovacs e Oliveira (2007), Kovacs, Oliveira e Moraes (2007), Kovacs e Oliveira (2008), Kovacs, Moraes e Oliveira (2007), Kovacs, Moraes e Oliveira (2012), Oliveira et al (2009), Oliveira, Moraes e Kovacs (2010), Oliveira, Oliveira e Kovacs (2011a, 2011b, 2011c), Kovacs, Moraes; Oliveira (2011), Salazar, Moraes e Leite (2012) e Oliveira et al (2012).

No contexto das empresas em mercados emergentes, os desafios perpassam por vácuos tecnológicos e de mão de obra especializada; sendo assim, o capital social, a reputação e a política de relacionamentos se tornam ferramentas para se alcançar o sucesso em ambientes hostis como estes (SINGLA; GEORGE, 2013).

Além dos aspectos tamanho e idade da empresa, que podem se tornar atributos interessantes com vista a reforçar a legitimidade dessas em tais mercados, o acesso limitado aos canais de distribuição internacionais e a falta em larga escala de gestores com experiência internacional figuram como alguns dos gargalos ao desenvolver uma estratégia de internacionalização das atividades a partir de uma nação emergente, segundo Erdoğan, Bodur e Yilmaz (2010). É necessário também analisar o contexto institucional e o modo de organização (KHANNA; PALEPU, 1997), o aspecto da entrada tardia (BARLET; GHOSHAL, 2000) e o aspecto da imitação como modo de entrada (GUILLÈN, 2002) em países emergentes.

Ademais, Amal et al (2010) declaram que, aparentemente, as empresas envolvidas com o plano de internacionalização realizam seus processos de internacionalização com base na experiência incremental, em critérios de distância psíquica para a seleção do mercado e também adotando o *networking*, apesar de, aparentemente, haver diferenças quando a questão é competitividade e a maneira de como as empresas exploram as suas *ownership advantages*. De todo modo, segundo Singla e George (2013), as empresas afiliadas a grupos de empresas são, muitas vezes, capazes de enfrentar os desafios associados com a realização de negócios em mercados emergentes e aquisição de recursos e capacidades necessárias; isso tudo a partir de mercados estrangeiros de forma mais eficaz em comparação a empresas que não detêm esta rede intraorganizacional.

Os fatores relacionados ao nível de concorrência no setor podem influenciar a escolha do modo de entrada (POLESELLO; AMAL; HOELTGEBAUM, 2013). Sendo assim, em escala internacional, a percepção de mercados-alvo deverá receber ajustes quanto à estrutura de concorrência e de protecionismo no mercado entrante, o que tornará a perspectiva estratégica em uma nação emergente diversa da de uma consolidada.

As instabilidades da macroeconomia e da microeconomia exigem cada vez mais do empresário que lida com o mercado internacional uma postura proativa e reativa, e, para isso, é preciso combinar as informações dos mais variadas Dimensões Organizacionais. Neste sentido, Casillas, Moreno e Barbero (2009) afirmam que o conhecimento é considerado um recurso essencial no processo de internacionalização de uma empresa, tanto do ponto de vista sequencial e da perspectiva de empreendedorismo internacional. Segundo os mesmos autores

(2009), compreender os fatores que sustentam a capacidade de uma empresa adquirir vantagem competitiva sustentável, principalmente em empresas sem folga de recursos, tem recebido crescente interesse quando a questão é internacionalização.

A abertura das fronteiras internacionais, a franca expansão em investimentos estrangeiros diretos (IED) e os acordos comerciais dos últimos anos expandiram as oportunidades e os desafios para as empresas que querem diversificar e crescer internacionalmente, forçando muitas empresas a investirem tempo e significativos esforços para explorar a diversificação e a expansão global para novos mercados (JAVALGI et al, 2011). Incluídas nesse cenário, as empresas com controle familiar estão associadas à necessidade de um maior grau de diversificação, e falta dessa prática revela perdas no valor da empresa (LIEN; LI, 2013).

Mesmo assumindo como fato que, a partir da década de 90 do século XX, esteja havendo um crescente favorecimento para a internacionalização das empresas (MAIS et al, 2010), o país de origem, onde se encontrar instalada a empresa exportadora, pode precisar ser considerado ao analisar seu histórico de internacionalização (MAIS; CARVALHO; AMAL, 2012). Pois o quadro institucional, ao menos no estudo feito com empresas estabelecidas no estado de Santa Catarina, mostra-se limitado quanto ao impacto da sua rede de influências em sua abrangência e extensão (MAIS; CARVALHO; AMAL, 2012). Tendo em vista que, sob o aspecto econômico, nuances como (i) ter a matriz instalada no país importador (caso das multinacionais, por exemplo), (ii) estar ou não inserido em um acordo bilateral, como o BRICS (Brasil-Rússia-Índia-China-África do Sul), o Mercosul (MERCOSUL, 2014), a União Europeia (UE, 2014) entre outros, podem revelar aspectos idiossincráticos favoráveis ou não, como a presença ou não de barreiras protecionistas e até o acesso a financiamentos em bancos de desenvolvimento. Já que a exemplo do Banco Mundial, que se encontra subdividida em cinco Instituições (IBRD, IDA, IFC, MIGA e ICSID), os países emergentes como os que compõem o BRICS não são tratados igualmente quando comparados a países desenvolvidos (WORLD BANK/IFC, 2013).

Tais acordos ainda não excluem a chance de barreiras serem impostas, como o caso das barreiras decorrentes da proteção do mercado-alvo, como o argumento do nível de propriedade, forçando manobras comerciais astutas como a de ceder controle a grupo(s) local(is), enquanto que, em outros mercados, o acesso pode se dar de maneira favorável (POLESELLO; AMAL; HOELTGEBBAUM, 2013).

4 Procedimentos metodológicos

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram adotados para atingir o objetivo geral. Encontram-se também, aqui delineados, o *locus* de pesquisa, o campo de estudo e os critérios de seleção, os procedimentos de coleta dos dados, assim como o desenho metodológico da investigação.

4.1 Delineamento da pesquisa

Atendendo aos objetivos traçados nesta investigação, toma-se a abordagem qualitativa como mais a apropriada para a condução deste estudo.

Considerando que a pesquisa qualitativa recebe a definição de “guarda-chuva” por diversos autores (GODOY, 1995; MERRIAM, 1998; DENZIN; LINCOLN, 2006; GODOI; BALSINI, 2006), é possível aceitar que essa permite compreender, explicar e elucidar, sem afastar o pesquisador do ambiente, o significado dos fenômenos sociais.

A perspectiva qualitativa visa, portanto, captar a essência e a descrição (BOGDAN; BIKLEN, 1994; GUBA; LINCOLN, 2005); revelar os fenômenos e seus significados (MERRIAM, 1998), respeitando o seu contexto (GODOY, 1995). Pois o objetivo é facilitar a investigação detalhada e em profundidade (PATTON, 2002). Esta investigação, assim, está alicerçada por essas características e esses propósitos (MILLER; SALKIND, 2002).

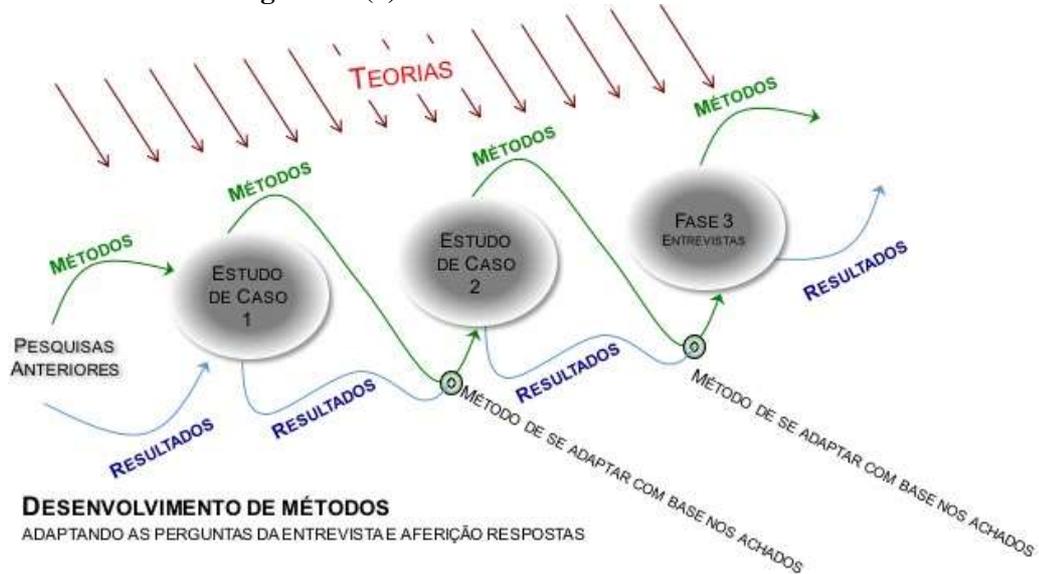
Este estudo se desenvolve a partir, portanto, de uma abordagem qualitativa longitudinal, com procedimentos metodológicos definidos pela Teoria Adaptativa (LAYDER, 1993).

A condução desta pesquisa, a partir da perspectiva da Teoria Adaptativa de Layder (1993), permite que sejam trabalhados, simultaneamente, tanto o aspecto dedutivo quanto o indutivo. Esta teoria combina o uso da teoria preexistente gerada a partir da análise de dados na formulação e condução efetiva da pesquisa empírica.

Desse modo, devido à dinâmica complexidade advinda da internacionalização, espera-se que, mesmo sendo dadas como aceitas determinadas dimensões, outras, eventualmente, possam emergir ao longo da investigação.

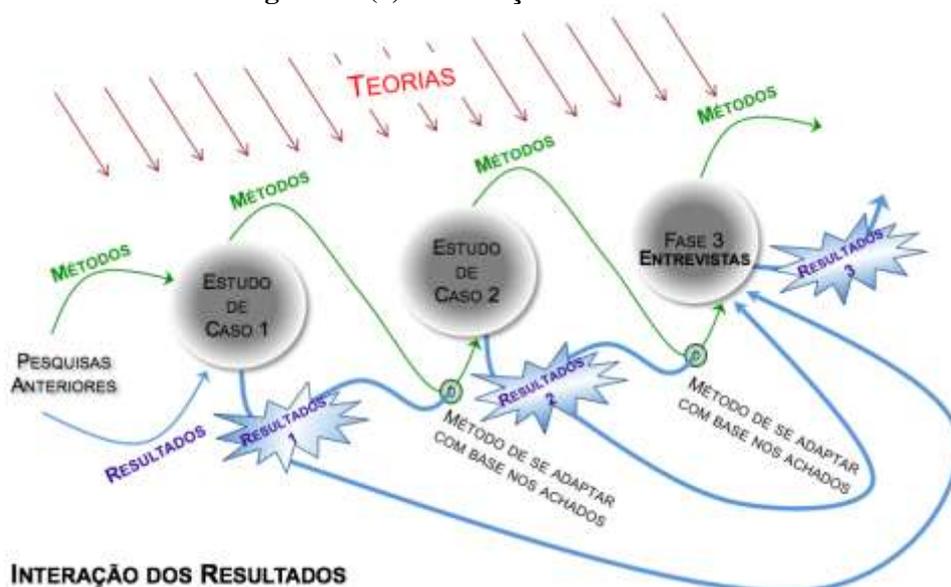
No cerne da Teoria Adaptativa, está o envolvimento contínuo entre os aspectos teóricos da pesquisa e os dados empíricos (GLOSS, 2013). Segundo a autora, o atual processo de pesquisa é um ciclo contínuo entre as teorias e as descobertas empíricas, com cada ciclo de rotação, resultando em novas explorações e, se necessário, novas teorias. O resultado é a possibilidade de se analisar as conexões isolando as semelhanças, quando possível adaptando com base em novos cenários ou achados, Figuras 20 (4) e 21 (4).

Figura 20 (4) – Desenvolvimento de Métodos



Fonte: adaptado de Gross (2013)

Figura 21 (4) – Interação dos Resultados



Fonte: adaptado de Gross (2013)

A seguir, apresentam-se as estratégias e fases definidas para este estudo.

4.1.1 Fases da pesquisa

A fase inicial da pesquisa foi a elaboração de um quadro teórico a partir do qual foi promovida a discussão sobre o tema, a relação entre as dimensões organizacionais e a internacionalização. Posteriormente, fez-se o estudo do campo empírico, o agronegócio no Vale das Frutas.

É importante destacar neste momento que este estudo adota a abordagem longitudinal de cunho eminentemente descritivo, conforme proposto por Merriam (1998), pois acredita-se que, assim, é possível mapear e interpretar as estratégias de internacionalização de modo que seja possível representar a dinâmica dessa prática empresarial.

Quanto ao caráter longitudinal, é oportuno destacar que esta pesquisa envolve um estudo retrospectivo dos fatos (MELIN, 1992) com a finalidade de construir um acervo de fatos históricos capazes, quando agrupados, de revelarem quando as Dimensões Organizacionais passaram a fazer parte da estratégia de internacionalização e de que maneira elas, efetivamente, impactaram nesta prática.

A pesquisa empírica, portanto, foi realizada em três fases distintas:

Primeiramente, no sentido de atender ao OE1 (objetivo específico um - analisar a presença das Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização) foi realizado um estudo multicasos, pois, entendendo que, diante de objetos complexos e contemporâneos, essa estratégia permite a compreensão dos fenômenos individuais e organizacionais, proporcionando um entendimento mais preciso do objeto de investigação (EISEHARDT, 1989; MERRIAM, 1998; STAKE, 1995; YIN, 2010). A finalidade dessa fase foi evidenciar as dimensões em quatro empresas que caracterizam o contexto do Vale das Frutas (fruticultura irrigada). Para tanto, realizou-se uma entrevista semiestruturada (momento 1) com os sujeitos detentores de informações sobre a dinâmica competitiva da empresa.

Esta etapa foi importante para validar empiricamente a presença, ou não, das dimensões organizacionais na internacionalização, reveladas a partir da revisão de literatura. Neste momento, identificaram-se que as peculiaridades contidas em cada empresa, no decurso da sua internacionalização, impossibilitariam o desenvolvimento de um *framework* único a partir de uma análise cruzada entre as empresas. Isso implica dizer que os aspectos de

associação entre as dimensões e o grau de intensidade nelas identificadas não permitem ter seus dados comparados e, assim, elaborar um *framework* comparativo único dos casos. Diante do ocorrido, foi selecionada uma das empresas do multicasos para que fosse realizado um estudo de caso.

A etapa seguinte procurou atender ao (OE2): a identificação das fases do processo de internacionalização. Torna-se importante ressaltar que o estudo de caso permitiu compreender as peculiaridades e/ou complexidades do objeto, mediante um relato rico e holístico (STAKE, 2005). A partir do tratamento dos dados coletados no primeiro momento, procedeu-se à descrição e interpretação ao longo do tempo da associação entre as Dimensões em cada fase. Para tanto, foi realizada uma entrevista semiestruturada (momento 2) com um dos sócios-fundadores, membro do conselho administrativo e responsável pela implantação da empresa no Vale das Frutas a fim de revelar a associação entre as Dimensões Organizacionais contidas em cada fase (objetivo específico 3) e identificar o grau de intensidade de cada Dimensão em cada fase (objetivo específico 4).

Concomitantemente à realização da primeira e segunda etapa, foram realizados levantamentos e análises de documentos disponibilizados nos sites institucionais das quatro empresas. A finalidade dessa pesquisa documental, na primeira etapa, foi, prioritariamente, identificar as nuances das empresas, especialmente das unidades instaladas no Vale das Frutas. A pesquisa documental realizada antes de ir para o segundo momento de entrevista auxiliou o *entendimento* de determinadas revelações obtidas pelos entrevistados (momento 1).

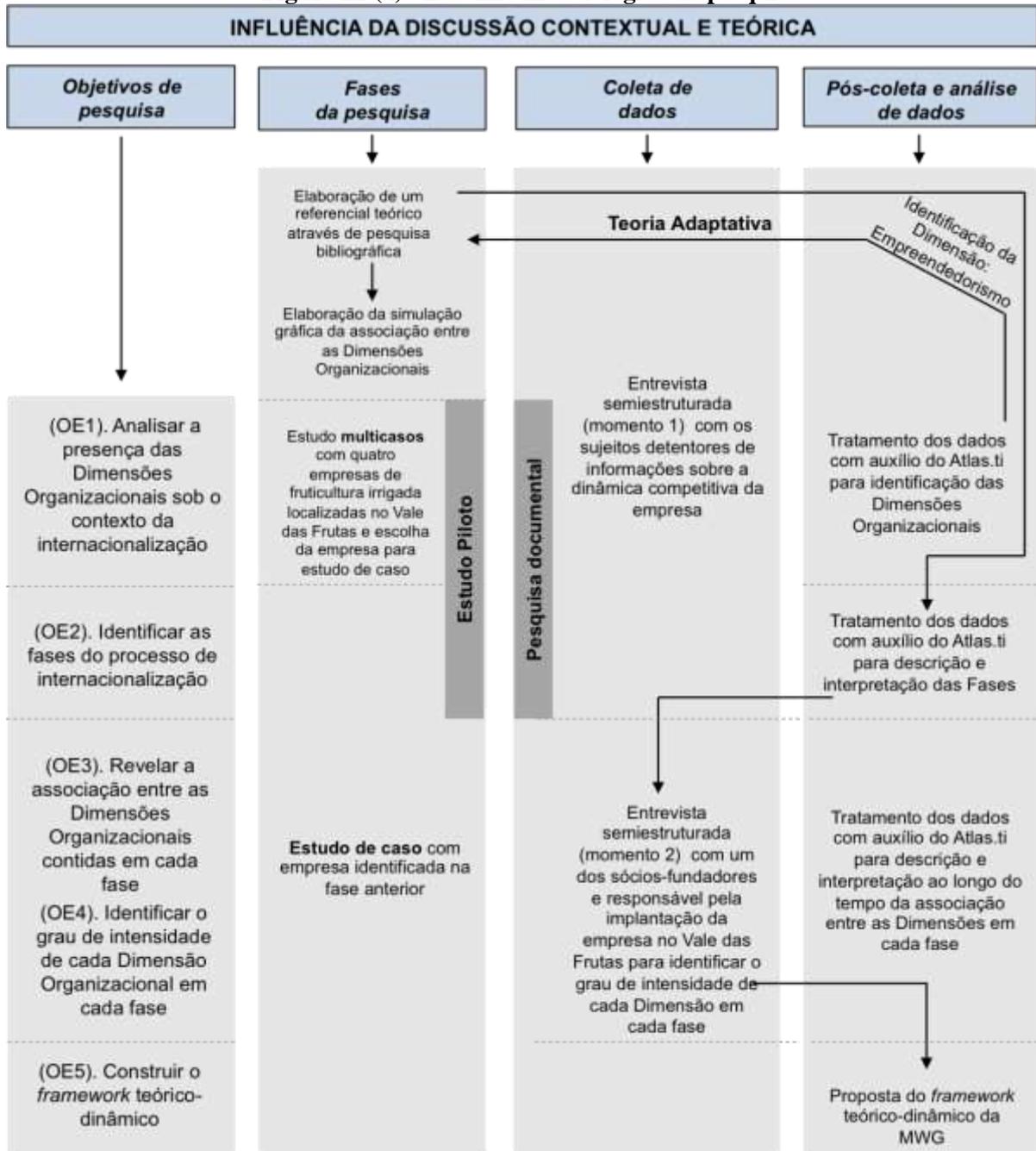
A culminância de todas as fases permitiu o atingimento do objetivo específico 5 (OE5), a elaboração do *framework* teórico-dinâmico da MWG.

As estratégias e fases definidas para este estudo estão apresentadas no desenho metodológico da seção a seguir.

4.2 Desenho metodológico da pesquisa

A Figura 22 (4) apresenta as etapas que caracterizam o desenho metodológico deste estudo.

Figura 22 (4) - Desenho metodológico da pesquisa



A próxima seção apresenta os critérios de seleção do *locus* deste estudo bem como as unidades de análise escolhidas.

4.3 Critérios de seleção do *locus* e casos da pesquisa

A região do Vale das Frutas foi escolhida como *locus* deste estudo e, como unidades de análise, as seguintes empresas: Ara Empreendimento (unidade Ara Agrícola), Queiroz

Galvão (Queiroz Galvão Alimentos – unidade Fazenda Timbaúba), Grupo JD (unidade Grupo Labrunier), Miolo Wine Group (unidade Vinícola Ouro Verde).

Alguns fatores foram determinantes para a escolha da região irrigada do Vale das Frutas brasileiro, localizado na região do Submédio do Vale do São Francisco, enquanto lócus deste estudo, quais sejam:

1. A importância dada, por parte da União desde os idos de 1946, à região banhada pelo Rio São Francisco e seus afluentes, quando da institucionalização de recursos para um plano de aproveitamento das potencialidades econômicas, o equivalente a um por cento da receita tributária da União (NABUCO, 2007). São marcos para a região: a criação da CHESF (Companhia Hidroelétrica do São Francisco), em 1945, com o propósito de aproveitar, progressivamente, a energia hidráulica do Rio São Francisco; a criação, em 1948, da Comissão do Vale do São Francisco, com vistas ao desenvolvimento da agricultura, indústria, irrigação e transportes, ao incremento da imigração e da colonização, à assistência às famílias e ao apoio à educação e à saúde. A Comissão do Vale foi substituída em 1967 pela Superintendência do Vale do São Francisco (SUVALE) que, por sua vez, foi substituída, em 1974, pela Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF), empresa pública, que passou a atuar, inicialmente, em uma área de 640 mil quilômetros quadrados, equivalente a 7,4% do território nacional, coordenando programas e projetos de outros organismos públicos e privados, a níveis federal, estadual e municipal (NABUCO, 2007);

2. A criação do FNE (Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste), por meio da Constituição da República Federativa do Brasil, em 1988, em razão de ter sido permitido um papel mais proeminente para as políticas de desenvolvimento regional (DOMINGUES; VIANA; OLIVEIRA, 2007), sendo legalmente regulamentado em 1989, pela Lei 7.827 de 27/09/1989, com o objetivo de contribuir “para o desenvolvimento econômico e social do Nordeste, através da execução de programas de financiamento aos setores produtivos, em consonância com o plano regional de Desenvolvimento” (BNB, 2000, p.4). 50% dos recursos desse fundo deveriam, pelo menos, ser destinados à região do semiárido, como apoio a atividades inovadoras, por exemplo;

3. O fato de os principais municípios do Vale das Frutas (Petrolina/PE e Juazeiro/BA) ocuparem, segundo IBGE (2012; 2013), as duas primeiras colocações entre os municípios produtores de frutas no Brasil. Em Petrolina, o valor da produção de frutas somou R\$918 milhões, ou seja, 3,9% do valor total da produção frutícola nacional em 2013. Nesse município, “houve aumento de 48,6% no valor da produção frutícola, impulsionado pela

produção de uvas, que respondeu por cerca de 48,1% do valor total da produção de frutas” (IBGE, 2013, p. 50). As regiões de Santa Maria da Boa Vista e Lagoa Grande, em Pernambuco, obtiveram destaque entre os municípios brasileiros em razão do crescimento de 43,8% e 37,7%, respectivamente, no valor de suas produções frutícolas (IBGE, 2013). Já Juazeiro, na Bahia, embora tenha sofrido uma redução de 10,1% no valor da sua produção de frutas, em relação ao ano anterior, somou R\$ 222 milhões em 2013 (IBGE, 2013);

4. Área geográfica do Vale possuir especificidades únicas, em razão da irrigação (COELHO NETO, 2010), o que permite a geração de *insights* acadêmicos; e,

5. Dada a solicitação feita pela instituição financiadora do Programa de Doutorado Interinstitucional entre a UFPE (Universidade Federal de Pernambuco) /UNIVASF (Universidade Federal do Vale do São Francisco), FACEPE (Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia de Pernambuco), de que as teses oriundas desse programa viabilizassem o crescimento na região da instituição receptora;

Para as unidades de análise, os critérios de escolha foram os seguintes:

1. Grupo empresarial com unidade fabril no Vale e com controle brasileiro;
2. Sociedades anônimas ou limitadas;
3. Presença física no exterior, a partir de: escritórios comerciais, e/ou centros de distribuição, e/ou montagem, e/ou unidades produtivas, e/ou prestação de serviços (como construção civil e aviação, por exemplo), e/ou estudos de viabilidade com funcionários fixos no exterior, e/ou agências bancárias;
4. Empresas em estágios de internacionalização que exportem diretamente ou atuam no exterior através de representantes comerciais ou *brokers*.

Isso posto, o Quadro 4 (4) (na página a seguir) apresenta, sinteticamente, as unidades de análise definidas a partir dos critérios estabelecidos.

Considerando os critérios de acessibilidade do pesquisador, foi escolhida a Miolo Wine Group como estudo de caso.

Quadro 4 (4) – Apresentação sintética das unidades de análise

	Empresas			
	Ara Empreendimentos	Grupo JD	Miolo Wine Group	Queiroz Galvão
Unidade	Ara Agrícola	Fazendas Labrunier	Vinícola Ouro Verde	Timbaúba
Sigla adotada	ARA	JD	MWG	QG
Nº de unidades	1	5	1	1
Localização	Petrolina/PE	Unidades localizadas nas cidades de Casa Nova e Juazeiro, na Bahia e em Petrolina e Lagoa Grande (distrito de Vermelhos), em Pernambuco	Casa Nova/BA	Distrito de Irrigação Nilo Coelho/PE
Hectares (aproximado)	180ha	1000ha	200ha de vinhedo (total da vinícola 1000ha)	900ha
Atividade fim	Fruticultura – Uvas Finas de mesa e sementes	Fruticultura – Uvas de Mesa (com semente e sem semente)	Produção de vinhos tranquilos, espumantes e <i>brandy</i>	Produz frutas <i>premium</i> , uva, manga e coco. Possui agroindústria em fase de expansão destinada a sucos e concentrados de frutas diversas.
Mercado de destino	Produção exclusiva inicialmente destinada para o mercado internacional (Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Alemanha, Bélgica, Noruega, Rússia, entre outros países da Comunidade Europeia)	Mercado atacadista e varejista nacional e Mercado internacional - América do Norte (EUA e Canadá) Oriente Médio, Ásia e Europa. (ex. Europa: em lojas Carrefour de Portugal, Espanha, Itália, França, Bélgica, Tchecoslováquia, Suíça e Polónia).	Produção destinada para o mercado nacional e internacional (Chile, Estados Unidos, Inglaterra, Europa Continental, China e Japão, dentre outros)	Produção exclusiva inicialmente destinada para o mercado internacional (Estados Unidos, Canadá e países da Europa e África)

A seguir são apresentados os procedimentos utilizados para a coleta de dados.

4.4 Procedimentos da coleta de dados

Ao considerar a estratégia deste estudo como qualitativa, duas técnicas de coleta de dados foram utilizadas: a análise de documentos e entrevista semiestruturada (PATTON,

2002; TAYLOR; BOGDAN, 1984).

4.4.1 Pesquisa documental

Os estudos qualitativos recebem valiosas contribuições a partir da pesquisa documental, pois, além das informações que, potencialmente, podem ampliar a compreensão dos diversos cenários em que as empresas estão envolvidas para instituir a prática da internacionalização, é permitido inserir a temporalidade à compreensão do estudo uma vez que se torna possível visualizar processos de evolução das práticas da internacionalização (GODOY, 1995; FERNANDES; GOMES, 2003). Além do mais, as informações coletadas na forma falada, por meio das entrevistas, nem sempre revelam dados como as que se encontram nos documentos (HODDER, 1994).

É importante especificar que a análise documental pode ocorrer tanto antes quanto depois da fase de entrevistas. Nesse sentido, Godoy (1995) alerta para o fato de que não deve existir aleatoriedade para a escolha dos documentos que serão analisados, de modo que os documentos precisam ser escolhidos em razão do objeto de pesquisa.

Considerando, portanto, essas orientações, foram utilizados como fonte de dados secundários (GODOY, 1995) materiais impressos obtidos quando da realização das entrevistas com os sujeitos e informações disponíveis nos sites governamentais (MAPA, MDIC), institucionais (EMBRAPA, CODEVASF, IBRAVIN) e das empresas pesquisadas.

4.4.2 Entrevista

As entrevistas podem compreender três modalidades: as estruturadas, as semiestruturadas ou não estruturadas (FONTANA; FREY, 1994). Segundo os autores, além da multiplicidade de formas, há duas variedades de recursos: a entrevista individual ou por grupos focais face a face; ou por meio de recursos tecnológicos.

Para esta investigação, foi escolhido o tipo mais comum, segundo Fontana e Frey (1994), a individual face a face, já que a acessibilidade aos sujeitos foi possível e que se primou pela preservação da individualidade do entrevistado, especialmente para se evitar que houvesse comprometimento de informações. Todas as entrevistas foram gravadas e o material coletado em áudio transcrito em editor de texto. O instrumento de coleta de dados está

apresentado no Apêndice B. É importante ressaltar que para cada entrevistado foram solicitados preenchimento e assinatura do Termo de Consentimento (Apêndice A).

A seguir, são explicitados os critérios utilizados para a seleção dos sujeitos da pesquisa.

4.4.2.1 Critérios de seleção dos sujeitos da pesquisa

Ao considerar a escolha dos sujeitos participantes deste estudo, tomam-se as orientações estabelecidas por Merriam (2002) ao sugerir que é necessário estabelecer, inicialmente, critérios essenciais para determinar quem deve ser entrevistado. O Quadro 5 (4) estabelece tais critérios e, por conseguinte, a definição dos sujeitos.

Quadro 5 (4) – Definição de critérios e sujeitos da pesquisa

Critério de seleção	Características	Sujeitos
Sujeitos inseridos na prática organizacional	Sujeitos que desempenhem papel de impacto gerencial, tomadores de decisões estratégicas com foco na internacionalização dos produtos acabados da empresa, e que disponham de informações sobre a dinâmica competitiva da empresa.	Gerentes gerais, Diretores, Presidentes, Fundadores, Membros do Conselho Administrativo, Acionistas, cargos de confiança estabelecidos pela Diretoria

Assim, a partir dos critérios expostos no Quadro 5 (4), foi possível selecionar os sujeitos para as entrevistas, conforme as orientações de Schwandt (2007), que compõem o grupo relevante para responder à pergunta de pesquisa deste estudo. O Quadro 6 (4) apresenta a lista de entrevistados com as seguintes informações: código atribuído ao entrevistado, empresa vínculo, cargo, formação, tempo na empresa, local, data e horário de realização da entrevista.

Quadro 6 (4) – Apresentação dos sujeitos entrevistados

Etapa	Código	Empresa	Cargo	Formação	Tempo na empresa	Local de realização da entrevista	Data e horário de realização da entrevista
1	Ent_MWG_1_m1	MWG	Sócio-fundador, membro do Conselho de Administração	Economista	Desde a fundação da Miolo Wine Group	Hotel Petrolina Palace	4/05/2015 às 17h
	Ent_MWG_2	MWG	Gerente de unidade	Enólogo	Desde 2008	Vinícola Ouro Verde	5/05/2015 às 14h
	Ent_MWG_3_m1	MWG	Gerente de Marcas/ Departamento de Marketing	Relações Públicas, Publicidade e Comunicação Aplicada Pós Graduação, Marketing do Vinho	Desde 2001	Corporativo da MWG	5/5/2015 às 17h
	Ent_MWG_3_m2						6/5/2015 às 11h
	Ent_MWG_4	MWG	Analista de Exportação/ Departamento de Exportação	Enólogo, Administrador	Desde 2015	Corporativo da MWG	6/5/2015 às 17h
	Ent_ARA_1	ARA	Fundador e Presidente da Ara Empreendimentos e da Ara Agrícola	Engenheiro Civil	Desde sua fundação da Ara Empreendimentos	Escritório da Ara Empreendimentos em Recife	19/2/2015 às 17h
	Ent_ARA_2	ARA	Diretor Geral da Ara Agrícola	Engenheiro Civil, MBA em Gestão	Desde sua fundação da Ara Agrícola	Escritório da Ara Agrícola	11/2/2015 às 11h
	Ent_JD_1	JD	Diretor do Grupo JD e Gerente Geral das Fazendas Labrunier	Agrônomo	Desde sua fundação do Grupo JD	Escritório sede das Fazendas Labrunier	1/3/2015 às 7h
	Ent_JD_2	JD	Gerente de Qualidade e de Pós-Colheita das Fazendas Labrunier	Engenheiro Agrônoma	Desde a fundação das Fazendas Labrunier	Escritório sede das Fazendas Labrunier	13/3/2015 às 17h
	Ent_QG_1	QG	Diretor Geral da QG Alimentos	Zootecnista	Desde a fundação da Timbaúba	Escritório da fazenda Timbaúba	10/2/2015 às 10h
	Ent_QG_2	QG	Gerente Geral da Agroindústria da Fazenda Timbaúba	Administrador, pós-graduado em Finanças e Gestão	Desde 2005	Escritório da fazenda Timbaúba	2/5/2015 às 15h
2	Ent_MWG_1_m2	MWG	Sócio-fundador, membro do Conselho de Administração	Economista	Desde a fundação da Miolo Wine Group	Hotel Petrolina Palace	7/5/2015 às 8h e 30min

De modo a atender o rigor da pesquisa do tipo qualitativa (BAUER; AARTS, 2002; GODOI; MATTOS, 2006), o critério de encerramento da coleta dos dados ocorreu mediante a saturação dos dados de modo que atenda aos objetivos da investigação (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011), assim, assumindo-se que existam limites de tempo e espaço para a variedade representacional (BAUER; AARTS, 2002), Godoi e Mattos (2006) destacam que a confiança empírica do investigador determinou quando os dados adicionais não mais contribuam com algo novo para o estudo. Nesse sentido, foram realizadas 12 entrevistas com 10 sujeitos.

4.4.2.2 Estudo Piloto

Anteriormente à realização das entrevistas, foi realizado um estudo piloto. Esta estratégia permite adequações ao instrumento, aperfeiçoando a condução da pesquisa entre o entrevistador e os participantes da investigação (MERRIAM, 1998).

Assim, para garantir vocabulário apropriado e adequação do instrumento aos objetivos do estudo, foi realizado um pré-teste com o gerente de infraestrutura da Ara Agrícola à época. Correções, re-estilização de questões e ajustes de texto que se fizeram necessários foram realizados de modo a adequar o instrumento, após o estudo piloto e antes da ida ao campo. É importante salientar que as informações obtidas com o estudo piloto não foram incorporadas às análises de dados.

4.5 Procedimentos para análise dos dados

Considerando se tratar de uma investigação eminentemente qualitativa, a análise dos dados foi marcada por uma grande quantidade de informações (PATTON, 2002).

Como procedimento de análise foi adotada a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) para identificar conexões e categorias, em especial as Dimensões Organizacionais e suas inter-relações.

Importante ressaltar que a coleta dos dados e sua análise ocorreram de forma intercambiadas seguindo as premissas da pesquisa qualitativa (TAYLOR; BOGDAN, 1984).

A fim de garantir maior confiabilidade à análise da pesquisa qualitativa, foi utilizada a

estratégia de análise de emparelhamento. “Essa estratégia supõe a presença de uma teoria forte na qual o pesquisador se fundamenta para imaginar um modelo de fenômeno ou da situação investigada” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 227).

O *software* Atlas.ti ofereceu suporte a esta etapa da pesquisa, dada sua legitimidade e crescente utilização em pesquisas qualitativas (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006; MAIETTA, 2008).

Por meio do método de comparação constante, na codificação e categorização, foi adotada a proposição conceitual de Strauss e Corbin (1998) e Layder (1998) em que se estabelece um confronto das teoria-incidentes e incidentes-incidentes. Quanto a este delineamento, a sistemática de análise dos dados seguiu as etapas demonstradas na Figura 23 (4).



FONTE: adaptado de Strauss e Corbin (1998) e Layder (1998)

O Capítulo 5, a seguir, dedica-se, a partir do estudo de multicasos, a investigar se as dimensões organizacionais outrora estudadas no referencial teórico, existem e como se revelam suas respectivas características organizacionais. Como previsto no capítulo de metodologia, o Capítulo 5 revela, como será conhecido mais adiante, a existência da Dimensão Empreendedorismo. O referido capítulo, prioritariamente, portanto, trata de estudar estas dimensões organizacionais sob o contexto da internacionalização.

5 Análise das Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização

Este capítulo apresenta as dimensões organizacionais de quatro empresas, com atuação no agronegócio, ao longo do processo de internacionalização (estudo multicase). Sua elaboração tem por finalidade atender ao seguinte objetivo específico (OE1): analisar a presença das Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização. É apresentado, inicialmente, o desenho que ilustra o caminho seguido para análise do estudo multicase, Figura 24 (5), ou seja, as Dimensões Organizacionais, sob o contexto da internacionalização, foram analisadas a partir das informações obtidas com as entrevistas realizadas. Esse momento foi importante para que se fosse possível revelar a existência das Dimensões. Assume-se que essas informações colhidas foram capazes de preencher uma parte do conteúdo que perpassa cada uma das Dimensões, e, por isso, a simbologia de que os recipientes estão parcialmente preenchidos por tais informações.

Figura 24 (5) – Desenho sintético da análise do estudo multicase



5.1 Caracterização das empresas

Dadas as idiossincrasias de cada uma das empresas selecionadas para o estudo multicasos, torna-se necessário caracterizar cada uma delas no sentido de permitir uma melhor compreensão da existência empírica das Dimensões Organizacionais definidas para o quadro teórico desta Tese.

5.1.1 Ara Empreendimentos

A ARA Empreendimentos iniciou suas atividades no setor Imobiliário em meados da década de 1980. Já atuou no segmento de Distribuição de Combustíveis e Shopping Center e, atualmente está presente em diversos segmentos como: Agrícola, Têxtil, Incorporação e Geração de Energia (ARA, 2014). O Quadro 7 (5) apresenta os principais segmentos de atuação da Ara Empreendimentos.

Quadro 7 (5) - Segmentos da Ara Empreendimentos

Empresa	Localização	Atividade Fim	Mercado de destino
ARA Agrícola – Fazenda Terra do Sol	Petrolina/PE	Fruticultura – Uvas Finas de mesa e sementes	Produção exclusiva para o mercado internacional (Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Alemanha, Bélgica, Noruega, Rússia, entre outros países da Comunidade Europeia)
ARA Têxtil - Nacional Têxtil	Abreu e Lima/PE (distrito Timbó)	Produção de tecidos para confecção	Interior de Pernambuco
ARA EI	Recife/PE (Centro Empresarial Queiroz Galvão - Torre Cícero Dias)	Incorporação imobiliária	Atuação em Pernambuco: como o Boa Viagem Outlet, Shopping Plaza e Projeto Novo Recife, em parceria com o GL Empreendimentos, Moura Dubeux Engenharia e Queiroz Galvão Construção
ARA Energia	São Desidério/BA (Rio Grande)	Geração de Energia Hidroelétrica	Pequenas Centrais Hidroelétricas Santa Luzia (em implantação)

Fonte: ARA (2014)

Dentre as empresas acima, destaca-se a ARA Têxtil que produz 6 mil toneladas de malha de algodão e poliéster ao ano (ARA, 2014).

A seguir, apresenta-se a ARA Agrícola, uma das unidades de análise desta Tese.

5.1.1.1 ARA Agrícola

A ARA Agrícola é uma das unidades estratégicas de negócio da Ara Empreendimentos. O fundador da ARA Agrícola tem, em seu portfólio de empreendimentos, casos de sucesso, a exemplo do Shopping Plaza (FARIAS, 2006); no entanto, antes de 2004 (ano em que adquiriu a propriedade atualmente titulada de Fazenda Terra do Sol), o comércio exterior e a fruticultura não faziam parte de seus negócios (LEITE; MOARES, 2014).

Adotando tecnologias modernas como sistema de gotejamento e controle de produção por cada válvula de irrigação, a ARA Agrícola colhe mais de 5 milhões de quilos de uva de mesa sem semente ao ano. Equipada com infraestrutura independente de câmara fria e sistema de processamento e armazenamento, suas frutas alcançam o mercado externo em 15 dias.

Atualmente, a produção é certificada pela HACCP, Global G.A.P., TNC e USAGAP. Possui 300ha, sendo 174ha em produção, com capacidade de Produção para 5.500.000 kg. Diverdas são as variedades produzidas (Festival Seedless, Crimson Seedless e Thompson Seedless), sendo vendidas com as seguintes marcas: Docíssima, Sun Group, Sun Grape, MisDeli (ARA, 2014).

5.1.2 Grupo JD

O grupo JD está presente em 30 países do mundo, e se dedica exclusivamente ao varejo, excetuando-se as operações realizadas no Brasil.

Pertencente, inicialmente, ao Grupo Carrefour, a rede francesa teve o Brasil como único local em que seu fundador, Jacques Defforey, investiu em terras, nos anos 70 do século XX, no Mato Grosso, e na década de 80, do mesmo século, no Vale do São Francisco (VALOR ONLINE, 2012). Os negócios foram desmembrados do Carrefour em maio de 2007 (VALOR, 2008), e, atualmente, segundo Sacramento (2012), o Grupo JD é maior produtor brasileiro de carne bovina (cerca de 55 mil cabeças na fazenda de gado em Mato Grosso) e uva de mesa orgânicas (já possuiu 500 hectares no Vale do São Francisco), o Grupo JD, da família Jaques Defforey – JD, fundador do Carrefour, está há mais de 25 anos no Brasil, atuando no mercado mundial (JD, 2012) e possui em seu portfólio três empresas:

- as Fazendas São Marcelo, atuando no gado;
- as Fazendas Labrunier, atuando com uva de mesa; e

- a Bravis, atuando com tangerina de mesa destinada para o mercado interno e exportação. Quanto ao mercado internacional, encontram-se os mercados da União Europeia, o Leste Europeu, o Sudeste Asiático, Oriente Médio e América do Norte (Canadá).

O Quadro 8 (5) apresenta os principais segmentos de atuação do Grupo JD.

Quadro 8 (5) - Segmentos do Grupo JD

Empresa	Localização	Atividade Fim	Mercado de destino
Fazendas São Marcelo	4 Unidades em Mato Grosso: Mathovy, Juba e Vale do Sepotuba na cidade de Tangará da Serra, e a unidade São Marcelo em Juruena.	Pecuária – Gado de corte, Couro fino (bolsas)	Mercado varejista nacional e Mercado internacional (ex. Chile, Londres – caso do couro)
Fazendas Labrunier	5 unidades localizadas nas cidades de Casa Nova e Juazeiro, na Bahia e em Petrolina e Lagoa Grande (distrito de Vermelhos), em Pernambuco	Fruticultura – Uvas de Mesa (com semente e sem semente)	Mercado atacadista e varejista nacional e Mercado internacional -América do Norte (EUA e Canadá) Oriente Médio, Ásia e Europa. (ex. Europa: em lojas Carrefour de Portugal, Espanha, Itália, França, Bélgica, Tchecoslováquia, Suíça e Polônia).
Bravis	Itapetininga	Fruticultura – Variedades de Tangerina sem semente de Mesa	Mercado nacional e Mercado internacional: União Europeia, o Leste Europeu, o Sudeste Asiático, Oriente Médio e América do Norte (Canadá)

Fonte: JD (2012) e CARREFOUR (2005)

5.1.2.1 Grupo Labrunier

O Grupo Labrunier, atualmente, conta com 5 unidades, todas contidas no perímetro do Vale das Frutas. Ocupa, com aproximadamente 1000ha, a 1ª posição nacional na produção de uvas de mesa (EXSA, 2013).

As fazendas, nomeadamente, são: Labrunier 1; Brasiluvas; Vale das Uvas & Orgânica do Vale; e Labrunier 2 (JD, 2012). Quanto à produção, 40% é destinada para o mercado externo.

A Labrunier envia as frutas diretamente às maiores redes varejistas do mundo, como Walmart, Wholefoods, Loblaws (maior rede no Canadá), Tesco, Sainsbury's, Mark & Spencer, Waitrose, Coop (Escandinávia), Albert Heijn (Holanda), e para grandes

distribuidores de frutas, como o Oppenheimer (IMAFLOA, 2010; JD, 2012). Dentre as espécies, sem sementes, destacam-se a Thompson, Regal, Sugraone, Crimson; e as com sementes, a Red Globe e Sweet Jubilee (JD, 2012). Possui uma variedade de uvas dentro de suas fazendas acima da média de mercado e acumula um histórico em que abriga diversos estudos para implantação de novas espécies (JD, 2014), com 83 variedades experimentais em estudo (com parceria da Embrapa Semiárido) em 4ha reservados para este fim, afirma o CEO do Grupo JD (EXSA, 2013), a exemplo das uvas sem sementes: Sweet Celebration; Sweet Sapphire; Sweet Sunshine e a Timco (JD, 2012). Atualmente, sua produção é certificada pela Rainforest Alliance; Qualidade de Origem Carrefour; Tesco; Qualidade de Origem Pão de Açúcar; Certificado Especial de Identificação e Produção - CEIP; Global G.A.P.; BSCI - Business Social Compliance Initiative.

A Figura 25 (5) apresenta a localização das fazendas.

Figura 25 (5) - Localização das Fazendas Labrunier



Fonte: JD (2012)

5.1.3 Miolo Wine Group

Embora se trabalhe no cultivo de videiras desde 1897, a família Miolo, apenas a partir da década de 1990, iniciou a produção comercial de seus vinhos. E, apenas, em 2006, passou a ser chamada de Miolo Wine Group.

Atualmente, o Grupo, com aproximadamente 40% do *market share* é, entre as vinícolas brasileiras, líder no mercado nacional de vinhos finos. Além de parcerias internacionais na Argentina, Chile, Espanha e Itália, a companhia conta com seis projetos

vitivinícolas no Brasil, totalizando a produção de mais de 100 rótulos, ocupando, além da posição de maior exportadora brasileira de vinhos, o status de uma das três principais produtoras de espumantes.

A área de vinhedos próprios no País ocupa um total de 1.150 hectares (MIOLO WINE, 2009), tanto que o grupo já possui seis projetos em cinco regiões vitivinícolas brasileiras além de contar com seis acordos de *joint ventures* internacionais, Quadro 9 (5).

Quadro 9 (5) - Projetos Vitivinícolas da Miolo Wine Group

Projetos Nacionais Próprios	
Nome	Localização
Vinícola Miolo	Vale dos Vinhedos, RS
Seival Estate	Campanha, RS
Vinícola Almadén	Campanha, RS
RAR	Campos de Cima da Serra, RS
Vinícola Ouro Verde	Vale do São Francisco, BA
Joint Ventures	
Nome	Localização
Costa Pacífico	Chile
Osborne	Espanha
Los Nevados	Argentina
Podere San Cristoforo e Giovanni Rosso	Itália

Fonte: Miolo Wine (2009)

“Visando ao mercado externo, em 2002, a Miolo cria um departamento de exportações para iniciar seus esforços no desenvolvimento do mercado internacional” (ALVES; ZEN; PADULA, 2011, p. 3). Os autores (2011, p. 4) afirmam ainda que, diante da expressiva concorrência no mercado doméstico, o Grupo “identificou na internacionalização uma oportunidade estratégica para expandir sua atuação, adequar-se aos padrões de exigência internacionais e fortalecer a sua reputação no mercado brasileiro de vinhos finos”.

As Figuras 26 (5) e 27 (5) ilustram, respectivamente, a distribuição do Grupo na inserção nos territórios nacional e internacional e sua abrangência mercadológica.

Figura 26 (5) - Distribuição do Grupo Miolo sob a inserção nos territórios nacional e internacional



Fonte: Miolo Wine (2009)

Figura 27 (5) - Abrangência mercadológica do Grupo Miolo



Fonte: adaptado de Miolo Wine (2009)

5.1.3.1 Vinícola Ouro Verde

“Na década de 70 do século passado, o Brasil entrou na rota de empresas multinacionais que seguiam uma tendência de exploração de novas localidades menos tradicionais no mundo do vinho” (ALVES; ZEN; PADULA, 2011, p. 3).

A produção de vinhos, no Vale das Frutas, data de 1981 com um grupo industrial descendente, Pérsico Pizzamiglio, responsável pela elaboração do vinho Vinhas Milano, lançado no mercado em 1985 com a marca Botticelli (QUEIROZ GALVÃO, 2007).

Neste cenário, em 2001, com vinhedos irrigados por sistema de gotejamento, o Grupo Miolo funda a Vinícola Ouro Verde localizada no município de Casa Nova na Bahia.

A Vinícola, que possui duas safras de uva colhidas por ano, produz, ao longo dos seus 200 hectares de vinhedos próprios, 2 milhões de litros/ano entre vinhos e espumantes (MIOLO WINE, 2009). Atualmente, elabora vinhos finos e espumantes da marca Terranova, além de fazer parte do crescente complexo enoturístico do Vale, ao lado da Garziera e ViniBrasil, mais conhecida como Vinícola Rio Sol (PETROLINA, 2011), em razão de esse ser um valioso canal de comunicação entre os apreciadores de vinhos (MIOLO WINE, 2009).

A Figura 28 (5) apresenta a localização da Vinícola Ouro Verde no Vale das Frutas.

Figura 28 (5) - Localização da Vinícola Ouro Verde no Vale das Frutas



Fonte: adaptado de Miolo Wine (2009)

5.1.4 Queiroz Galvão

O Grupo, em atividade há aproximadamente 60 anos, iniciou suas ações em Pernambuco e, atualmente, possui empreendimentos tanto no âmbito nacional quanto no âmbito internacional (como América do Sul, Caribe e África).

O Quadro 10 (5) apresenta o portfólio das oito áreas de negócios da Queiroz Galvão.

Quadro 10 (5) - Áreas de Negócio do Grupo Queiroz Galvão

Áreas de Negócio	Atividade Fim	Mercado de destino
Construtora Queiroz Galvão – CQG - Construção Brasil	Construção Nacional onde encerrou 2013 como uma das três maiores empresas brasileiras no setor. Desenvolve projetos em vários segmentos: transportes, refinarias, vias urbanas (Linha 6 do Metrô de São Paulo), saneamento, energia e mobilidade urbana (Veículo Leve Sobre Trilhos - VLT)	Mercado nacional
Construtora Queiroz Galvão – CQG - Construção Internacional	Construção Internacional por meio de duas frentes de atuação: a diretoria de Operações e a Comercial	Mercado Internacional, onde já executou projetos em cinco países da América do Sul e Caribe (Argentina – com a Barragem de Salado, Venezuela, Peru, El Salvador – com a ampliação em 80 MW do parque gerador da Usina Hidrelétrica de 5 de Noviembre, e Honduras – com o desenvolvimento de soluções de engenharia para o segmento de mobilidade urbana) e em outros três na África (Gana, Guiné Equatorial e Angola). As prospecções de novos negócios também já atuaram na Guiana, na Nicarágua, na República Dominicana, no Gabão, na Namíbia, no Quênia, em Botswana, na Tanzânia e em Moçambique.

Áreas de Negócio do Grupo Queiroz Galvão

(continuação)

Queiroz Galvão Desenvolvimento Imobiliário – QGDI	Mercado imobiliário	Atua nos mercados de Pernambuco (exemplo Latitude Suape), Rio de Janeiro, Bahia, São Paulo e no Distrito Federal
Vital Engenharia Ambiental	Foco na gestão integrada de resíduos sólidos, encerrou 2013 posicionada entre as três maiores empresas nos segmentos de serviços de limpeza pública e de tratamento de resíduos no Brasil.	Implantou o Centro de Tratamento de Resíduos (CTR) de Titara (MA) e iniciou a implantação de outro CTR, em Ipojuca (PE). Possui a concessão de limpeza urbana na rede de serviços da cidade de Foz do Iguaçu (PR) e da capital do Rio Grande do Norte, Natal
Queiroz Galvão Exploração e Produção – QGEP	Operador do tipo A pela Agência Nacional de Petróleo, Biocombustíveis e Gás Natural (ANP)	Conta com um portfólio de ativos composto por 15 concessões em nove diferentes bacias, dentre as quais a as do pré-sal da Bacia de Santos
Queiroz Galvão Gestão de Negócios – QGGN	Responsável por gerir uma gama diversificada de negócios, especialmente na área de Infraestrutura (com braços como QG Energia, QG Logística e QG Saneamento), além das operações em siderúrgicas ligadas ao Grupo, assim como pela produção de alimentos, especialmente fruticultura e criação de camarões (a estas últimas geridas pela Queiroz Galvão Alimentos S/A)	
Naval e Offshore do Grupo Queiroz Galvão	Indústria naval e plataformas de exploração de óleo e gás	Responde pelos os estaleiros Honório Bicalho (em Rio Grande, Rio Grande do Sul) e Atlântico Sul (EAS, em Ipojuca, Pernambuco). Construiu a plataforma de perfuração P-60 para atuar no bloco exploratório da Bacia de Campos; além da P-63, no Estaleiro Cosco localizado na China
Queiroz Galvão Óleo e Gás – QGOG	Prestação de serviços de perfuração e produção	Atividade nos navios-sonda Amaralina Star e Laguna Star. E nas unidades Cidade de Paraty e P-63

Fonte: Queiroz Galvão (2013)

A Figura 29 (5) apresenta um mapa, localizando os escritórios e as atuações do Grupo Queiroz Galvão no mundo. Destaque para as atuações no Brasil.

Figura 29 (5) - Mapa com atuações do Grupo Queiroz Galvão



Fonte: Queiroz Galvão (2013)

5.1.4.1 Queiroz Galvão Alimentos S.A.

Os empreendimentos da Queiroz Galvão na área de produção de alimentos são referentes à década de 1960 e é um dos marcos iniciais da diversificação das atividades do Grupo (QUEIROZ GALVÃO, 2013).

Além da produção de camarões em Potiporã, no Rio Grande do Norte, com relação a frutas, a Queiroz Galvão Alimentos possui 230ha de coqueirais e 145ha de uvas. A Fazenda Timbaúba, localizada no Distrito de Irrigação Senador Nilo Coelho, em Petrolina, produz frutas *premium* da marca fantasia Timbaúba, do tipo Crimson nas variedades *sugarone* e *summer royal*. A produção, com duas safras por ano, que, antes, destinava-se prioritariamente para o mercado internacional, em 2013 destinou 40% do volume produzido para o mercado nacional (QUEIROZ GALVÃO, 2013).

Associada à Associação dos Produtores e Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (Valexport), o Grupo tem colhido frutos da parceria firmada entre a Valexport, a Embrapa Semiárido, Codevasf e SEBRAE por meio do projeto Culturas Alternativas para Áreas Irrigadas da Região do Submédio São Francisco (QUEIROZ GALVÃO, 2007) datado de 2001.

As frutas de mesa, atualmente, abastecem mercados como o dos Estados Unidos, Canadá e outros diversos países como os da Europa e da África. Entre o portfólio das frutas: destacam-se (i) a Timbaúba Agrícola na produção de uvas; e (ii) a Guararapes Agrícola, com a produção de mangas. Em 2013, foi consolidada a expansão da exportação de concentrados de sucos para novas praças: Israel, Turquia, Chipre, Cingapura e Uruguai. Competência da unidade produtora de Petrolina, na fábrica de sucos e concentrados, onde se processam 120 toneladas de frutas por dia, dentre os sabores: manga, acerola, maracujá, abacaxi, água de coco e suco de uva integral (QUEIROZ GALVÃO, 2013).

5.2 Presença das dimensões organizacionais

Esta seção tem por finalidade atender ao objetivo (OE1): Analisar a presença das Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização. As Dimensões evidenciadas são: Governança Corporativa, Conteúdo das Estratégias, Contexto Interno, Contexto Externo, Processos de Formação das Estratégias de Internacionalização, Risco Percebido e Empreendedorismo.

Oportuno informar que durante a análise das dimensões, principalmente as Dimensões Contexto Interno e Empreendedorismo, apresentaram peculiaridades específicas de cada empresa. Deste modo, surgiu a necessidade de discriminar os exemplos adicionais, empresa por empresa, a fim de se enriquecer os argumentos a partir das singulares experiências.

5.2.1 Conteúdo das estratégias

Os achados revelam que as estratégias, em geral, perpassam três diferentes níveis (negócio, corporativo e funcionais) como preceitua Wheelwright (1984). Assim como a estratégia de negócios, as estratégias corporativas e funcionais transbordam ao longo das práticas gerenciais a fim de darem vida às inspirações dos empreendedores e tornarem possíveis projetos empresariais ainda nunca trabalhados. Os representantes das empresas apresentam, em suas falas, o pioneirismo, marca registrada dos empreendimentos agroindustriais do Vale das Frutas. Destaca-se a fala do entrevistado da JD:

ele [Ent_JD_1] foi o grande impulsionador de tudo, em 98%. Aqui dentro, com certeza. Era ele que dizia: “*vamos abrir outra fazenda*”, “*vamos abrir outra área*”, “*o mercado está bom, nós vamos crescer, nós temos que crescer*”. (...) Tem-se uma função grande (...) [do] Gerente Geral, [mas] Sr. Ent_JD_1 [codinome] está aí e acaba determinando a estratégia e a gente busca, briga para executar o planejamento, mas, a visão, a cabeça, é com ele. O Sr. Ent_JD_1 é responsável pelo crescimento e todo este impulsionamento. Acho que se só se depende da gente aqui, não teríamos 5 fazendas e não estaria desta forma. Não tem aquela expressão: “*quando você vem com o milho, eu já estou com o fubá*”? Com ele, ele já comeu o fubá e já está plantando outro milho. É muito rápido.

(Ent_JD_2)

Há também a diversificação de segmentos e mercados para as empresas Ara, Miolo Wine Group e Queiroz Galvão, por exemplo:

o Grupo Queiroz Galvão resolveu diversificar suas atividades ao final da década de 1980. (...) no final da década de 1980, com a crise em que o país se defrontou e a paralização dos investimentos, conseqüentemente gerou uma falta de mercado para a Queiroz Galvão atuar já que a empresa basicamente trabalhava para executar obras do Governo Federal e os Estaduais, e assim o tinha como cliente principal. Com a crise, a retração do mercado levou a Queiroz ficar sem demanda para as suas atividades e

resolve fazer uma diversificação de suas atividades econômicas. **Dentro deste leque de diversificação surgiu a área de fruticultura no São Francisco.**

Ent_QG_1 (grifo nosso)

As alianças (BARNEY, 2002) com instituições públicas (Miolo Wine Group e JD) e instituições privadas (Ara; Miolo Wine Group; JD; Queiroz Galvão) e as inovações em suas estratégias (Ara; Queiroz Galvão; Miolo Wine Group; JD) até por meio de troca de experiências (ROBINSON, 2008) também se fizeram presentes.

No mais, em consonância com o que preceitua Sharpe (1964), ao trabalhar a busca pelo desempenho, os resultados mostraram que, ao longo dos anos, mudanças foram ocorrendo e ajustes precisaram ser feitos, tais como o desenvolvimento de variedades mais resistentes. Desse modo, estratégias funcionais precisaram ser trabalhadas a fim de manterem a máquina operando sustentavelmente. Destaque para a fala do Ent_ARA_2 sobre esta questão:

Na verdade temos buscado meios de otimizar de outras formas a fazenda que nós achamos que tem espaço para isso. Por exemplo, nós temos um refugio hoje na ordem de 10%, nós estamos estudando formas de utilizar melhor este refugio; **otimizar a produtividade de modo a eleva-la**, por entendermos que há mais formas para isso, sem mexer em nosso custo, isso sim são nossos objetivos. Reduzir custos é que não vejo muito como, muito espaço, mas, sempre tento aumentar o custo abaixo da inflação. Normalmente, nós aumentamos menos do que a inflação, portanto, **o foco hoje é mais esse ajuste fino na fazenda** (...).

Ent_ARA_2 (grifo nosso)

Ademais, as empresas analisadas reconhecem que a bagagem que elas trouxeram para o Vale, decorrente de experiências pretéritas, e o apoio institucional das outras unidades produtoras auxiliaram no seu desempenho empresarial, seja em função da larga rede de relacionamentos formada, como o caso da Miolo Wine Group; seja decorrente da bagagem da construção civil, no caso da Ara Empreendimentos; por conhecimentos institucionais, como o caso do Grupo Carrefour frente às suas fazendas de uva; ou, até mesmo, em razão de estratégias inovadoras aventadas pela *holding*, no caso da Queiroz Galvão Alimentos.

Ent_MWG_1_m1, Ent_MWG_2, Ent_JD_1, Ent_QG_1, Ent_QG_2, Ent_ARA_1 e Ent_ARA_2 registram que os acordos comerciais vivenciados por suas empresas expandiram as oportunidades, e os desafios proporcionados motivaram a diversificação, tanto em produtos quanto em mercados, em consonância com o que propõe Javalgi et al. (2011). Na busca de um

crescimento internacional, as empresas vêm investindo tempo em pesquisas e esforços a fim de explorarem os interesses dos mercados.

Os resultados também evidenciam que as estratégias se apoiaram nos aspectos regionais (Ent_MWG_1_m1, Ent_MWG_2), panoramas macroeconômicos nacionais e internacionais (Ent_JD_1, Ent_JD_2, Ent_ARA_1), e em sua estrutura interna (Ent_ARA_2, Ent_JD_1, Ent_QG_2, Ent_MQG_1_m1) para favorecerem o planejamento estratégico das empresas, diante de uma conjectura dinâmica (CHILD, 1972) em que vive o agronegócio (Ent_JD_2).

De lá até o momento da comercialização, o mercado vai se movimentando, entra fruta, sai fruta de um país, a janela abre e fecha e os clientes vão sinalizando “*olha vou começar mais tarde*” ou “*vou começar antes*”, “*eu já não vou pegar mais aquele volume*”, então vai chegando perto da exportação e nós já vamos tendo um panorama desenhado. E a partir dali, se decide se vai ficar mais para o mercado interno ou não. **O processo é dinâmico, a gente busca programar, mas, respeitando este dinamismo.**

Ent_JD_2 (grifo nosso)

Tornando-se um mercado vivo, como afirma e Ent_QG_2:

(...) o pessoal fica impressionado com a quantidade de telefonemas e diversas ações concomitantes como ligação, *skype* e *e-mail*, tipo bolsa de valores. Mas, **é um mercado vivo, um mercado literalmente vivo**. Ou seja, a fruta está vencendo no meu estoque, o cliente está com a fruta vencendo no estoque dele, o supermercado está precisando de fruto e isso é todo dia de domingo a domingo. É preciso estar programado para não faltar frutas nas tantas mil horas que o supermercado precisa. Na Europa é um mundo e todas estão com alimentos em geral, ou você atende ou está fora.

Ent_QG_2 (grifo nosso)

Desse modo, a partir da análise de dados, é possível inferir que diversas foram e têm sido as ações estratégicas traçadas com vista a tornar a empresa competitiva diante dos mercados internacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Os achados, portanto, corroboram a proposta teórica traçada no referencial teórico em que **a Dimensão Conteúdo das Estratégias é uma das Dimensões Organizacionais e encontra-se associada à internacionalização das empresas do Vale.**

5.2.2 Contexto externo

De acordo com as entrevistas, a importância do Contexto Externo envolve nuances diversas. A complexidade dos cenários e o ecletismo pontuados em Javalgi et al (2011) são revelados a partir das mais diversas experiências, a saber:

(i) no caso da Miolo Wine Group, o mercado norte-americano impõe procedimentos à mercadoria brasileira, obrigando-o a transacionar com um canal comercial específico, encarecendo e dificultando os acordos comerciais do Grupo (Ent_MWG_1_m1). Solução: a Miolo Wine Group desenvolveu uma parceria com sua *joint venture*, no Chile, para exportar os vinhos e espumantes brasileiros com o rótulo da própria *joint venture* chilena. Assim, com os canais comerciais já alicerçados preteritamente entre a vitivinícola chilena e os seus clientes norte-americanos, o produto originário do Vale das Frutas é envasado e rotulado já com a marca chilena, exportado para o Chile, de onde segue para os EUA (MIOLO, 2013);

(ii) o Grupo JD vivencia a realidade das exigências como uma oportunidade, tal qual como apresentadas em Johanson e Vahlne (2009);

(iii) no caso da Queiroz Galvão Alimentos, o Grupo passou por circunstâncias frustrantes diante de seus clientes, como exemplifica Ent_QG_1:

Através da BWB nós fizemos uma venda para uma empresa francesa de manga. Nesta ocasião, eu estava na Europa visitando a *Vandeic*. Em um tempo em que não funcionava internet, celular de forma plena, e eu estava na Europa fazendo a visita quando nós recebemos no Brasil a informação de que uma empresa *Exofarm* do mercado de *Rangis* na França havia enviado uma informação de que tinha chegado um container de manga da Queiroz na empresa deles e o container estava completamente maduro e esta fruta não tinha condições de comercialização. E eu me encontrava em *Rotterdam* (Holanda) em visita. Eu recebi a ligação da fazenda no Brasil, tomei conhecimento, com a diferença de fuso horário entre Brasil e Europa, onde o dia termina primeiro lá, eu mandei a fazenda enviar um fax (já que *e-mail* ainda não tinha) no final do expediente no Brasil para a *Exofarm* informando que, como casualmente eu me encontrava na Europa, que ele não tocasse na mercadoria, que eu iria visitá-lo, na manhã seguinte na porta deles para verificar em que condições estava a mercadoria enviada pela Queiroz. Eu pedi para responder apenas quando o expediente europeu terminasse, como nosso fuso horário é quatro horas mais tarde que o deles, registrando minha ida a empresa deles, mas, que eles não soubessem que eu chegaria. A ideia é que quando eles estivessem lendo o fax eu já estaria na porta. Eu peguei um trem em *Rotterdam*, fui à Paris, depois *Rangis* e às 7 ou 8 da manhã estava na porta da empresa onde o *container* estava. Quando eu entrei na empresa, me identifiquei e fui conversar com o português então o gerente comercial que se auto denominava o embaixador da fruta brasileira e me lembro ele me recebendo dizendo: “*senhor ..., senhor ..., o senhor é um homem de muita*

sorte". E eu: "*sorte como sorte?! O senhor acaba de me dizer que estou com um container de frutas estragada!*". Ele: "*Sorte, porque não estava estragada, estava madura, e madura ela não serviria para a comercialização, mas, o senhor tem tanta sorte que eu encontrei um cliente querendo uma fruta 'ready to eat' (o que eles chamam pronta para comer) e vendi sua fruta toda para este cliente e sua fruta está salva!*"

Eu fiquei com a nítida sensação de que se nós não estivéssemos na Europa, nós tínhamos sido roubados naquele *container*.

A Queiroz Galvão Alimentos, portanto, mudou sua maneira de operar, adotando meios inovadores, e, com o passar dos anos, permitiu evoluir e aprimorar ainda mais suas operações. Os detalhes desse processo serão trabalhados na seção Dimensão Processos de Formação das Estratégias de Internacionalização.

Os entraves permitiram que o Ent_QG_1 encontrasse uma forma comercial com vista a contornar os gargalos de inadimplência. E, desse modo, a Empresa conta atualmente com o apoio da seguradora de crédito chamada *Credit Caucion*. Essa empresa, com sede na Espanha de capital misto, em que parte do controle é do governo espanhol e parte é privado (Ent_QG_1) basicamente avalia o risco de seus clientes e, após o referido estudo, determina se vale ou não fechar determinado acordo comercial, como declara Ent_QG_2:

Afeta [no sentido de comprometer o acordo comercial] qualquer crise mais aguda do país. Como a Ucrânia com a questão bélica e Grécia com a questão financeira, às vezes tem uma extensão ao país quanto a análise de crédito. Simplesmente, eu não vou cotar análise de crédito para a Ucrânia ou para a Grécia ou um cliente que nós tínhamos na Espanha onde se tinha 500mil Euros de limite [de crédito] e de uma hora para outra passou a ter 100mil euros de crédito, e isso, queira ou não restringe a nossa capacidade de se fazer negócio com ele. E a questão econômica tem e vai ter sempre um fator mesmo por se tratar de alimentos, ou seja, um setor um pouco menos vulnerável quanto a questão de crise por se está precisando se alimentar. Mas, estamos sempre atento a isso, estamos sempre estudando... (...).

(iv) já as experiências da Ara Agrícola com o Contexto Externo perpassam nuances externas como a seleção dos mercados diante do crivo de exigências.

O mercado alemão quer a fruta mais amarela; o inglês, a fruta mais verde, então como nós já estamos indo para o mercado, eu já não me preocupo mais com isso. O mercado alemão não é preocupado com tamanho de baga, com muito detalhe de qualidade, ele é mais comprado com preço competitivo. Ele exige menos, mas, paga um preço inferior. O mercado inglês exige um produto com mais, não pode ter isso, não pode ter aquilo, e paga um preço melhor, na Escandinávia, já tem clientes que exige mais, como nosso atual

melhor cliente, e ele exige ‘embalamento’ da marca própria dele. A gente tanto embala na nossa marca, como embala na marca do cliente, e alguns casos embalamos sem marca e etiquetamos lá fora de acordo com a venda. E na Inglaterra, apesar de já saber para onde vai, embalamos sem marca por conta de exigências na legislação, como por exemplo a venda para o Tesco. Como ele vai controlar a data que ele vai colocar na gôndola, ele também precisa colocar a data de validade por exigências da legislação local. E neste caso ele coloca a etiqueta deles. E assim exigem detalhes por mercados.

Ent_ARA_2

Diante do exposto, a redução de fronteiras, o trato com as idiosincrasias de valores e culturas (PORTER, 1999) e a complexidade dos mercados (JAVALGI et al., 2011), as empresas instaladas no Vale das Frutas com atuação no agronegócio exportador têm-se espelhado em experiências e vêm transformando adversidades em vantagens competitivas (PORTER, 1999).

Diante dos aspectos relacionados a políticas governamentais (PORTER, 1999) e às relações com o aparelho estatal (JAVALGI et al., 2011), as experiências perpassam uma relação de afeição e aborrecimento. Pois, é reconhecido que apesar dos obstáculos proporcionados pelo governo como a política de impostos (Ent_JD_1; Ent_MWG_1_m1), o agronegócio dessas empresas não tem deixado de apresentar crescimento, como relatam Ent_QG_1, Ent_MWG_2, Ent_JD_2, Ent_ARA_1; parte por contarem com o aparelho estatal para apoiarem determinadas iniciativas próprias, parte por conseguirem escoar a produção com regular rentabilidade para o mercado interno, em ascensão nos últimos anos (Ent_MWG_2).

A exemplo dos apoios, seguem:

- o próprio Projeto de Irrigação Nilo Coelho em que se encontra instalada a Fazenda Timbaúba de propriedade da Queiroz Galvão Alimentos (CODEVASF, 2015; QUEIROZ GALVÃO, 2014);

- o projeto incentivado pelo FINOR, no caso da Fazenda Timbaúba (Ent_QG_1), e dos projetos SUDAM/SUDENE, no caso das primeiras Fazendas Labrunier (Ent_JD_1), e o suporte do BNB, no caso da Ara Agrícola (Ent_ARA_1);

- as parcerias firmadas com o Governo do Estado da Bahia com isenção de 50% de parte da carga tributária (Ent_MWG_1_m2);

- o apoio recebido pelas Fazendas Labrunier via SEBRAE e o ex-ministro Fernando Bezerra Coelho (Ent_JD_1);

- o apoio da Embrapa Semiárido para as frutas *in natura* (Ent_JD_1) e a Embrapa Uva e Vinho para o setor de vinhos e espumantes (Ent_MWG_1_m1).

Em um contexto de internacionalização, o câmbio passa a ser uma realidade fundamental como ferramenta incentivadora das práticas de internacionalização dos produtos, funcionando, também, como algo que promove o desestímulo dessa prática. Diante de tal realidade, as instabilidades com severas oscilações da taxa cambial ao longo dos anos (Ent_MWG_1_m1) e o crescente mercado interno (Ent_JD_2; Ent_QG_2) têm motivado as empresas estudadas a desenvolverem projetos de destino alternativos a fim de reduzir a pressão em obter ganhos exclusivamente via comércio internacional.

Houve uma época em que era inviável comercializar para fora do Brasil por conta do câmbio, onde o dólar estava super valorizado, há 3anos atrás (2012 aproximadamente). Todos abandonaram o mercado praticamente, pois, o camarada pagava US\$2,00 e aqui os US\$2,00 não valiam nada. E o que aconteceu? Houve um monte de empresas em diversos setores que abandonou estes canais. Coisas que levaram, às vezes, 20anos para se tornar sustentável. E de uma hora para outra, se sobe para R\$3,00 e com tendência ainda de mais subida, e volta-se o mercado de novo. E nós temos que estar nesta gangorra, não podemos abandonar de vez, não podemos ficar dedicado exclusivamente a este mercado.

Ent_MWG_1_m1

Dentre os projetos aventados, o principal deles é o destino nacional como relatam Ent_JD_2, Ent_QG_1, Ent_MWG_2 e Ent_ARA_1; e o outro projeto é prevalecer-se do câmbio para atuar como importador, caso do acordo via *joint venture* da Miolo Wine Group com a vinícola chilena (MIOLO, 2012).

(...) o mercado interno passou a ser uma realidade, tanto para suco como para fruta *in natura*. Hoje está uma verdadeira briga para quem fica com a fruta. A gente lá na Europa precisa ter um volume X para manter o escritório funcionando e um ter um percentual mínimo de comissão.

Ent_QG_1

E, desse modo, projetos que, quase exclusivamente, nasceram para exportar (Ent_JD_1; Ent_QG_1; Ent_ARA_1) e destinavam ao mercado interno os produtos não desejados internacionalmente (Ent_JD_2) passaram a diversificar sua carteira de mercados e, atualmente, contam com o Contexto Externo para equilibrar sua balança orçamentária de modo a torná-la mais rentável possível, cenário em que, respeitando os contratos preteritamente firmados (Ent_MWG_1_m1) e os clientes em que é certo um determinado volume de vendas (Ent_JD_1), é possível ponderar em comercializar internacional e

nacionalmente seus produtos (Ent_ARA_2) e assim tirar o máximo de vantagens dos dois cenários.

(...) atendemos hoje ao mercado interno, hoje 30% do meu volume é exportado e 60% a 70% do meu volume tem ficado no mercado interno. Tem ano que é 40% a 60%, o melhor ano é 50% e 50%.

No início foi 70% para exportação na boa janela, depois o mercado interno foi crescendo, a economia melhorando, o consumidor aparecendo e hoje temos um balanço [um equilíbrio].

Ent_JD_1

O Ent_JD_2 lembra que o mercado interno é um alvo desejado também pela facilidade de se comercializar sem as elevadas exigências de certificação como ocorre no mercado internacional e pelo fato da agilidade em se disponibilizar na prateleira do cliente nacional uma fruta que se encontra em estado maduro, pronto para consumo (Ent_QG_2).

Ainda no tocante aos benefícios estatais, a Queiroz Galvão Alimentos vivenciou um cenário de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009) diante dos benefícios ofertados e, para tal, ajustou sua outra unidade agroindustrial, a fazenda de camarões, para obter o máximo de benefícios possíveis, como afirma Ent_QG_1 a seguir:

Em uma determinada época, o camarão brasileiro deixou de ser exportado e passou a atender o mercado local. Existiam vantagens fiscais de se ter a configuração de empresa exportadora. Como o camarão passou a atender no mercado, o camarão passou a perder este benefício, os privilégios fiscais. Mas, se o faturamento anual tivesse 70% de suas vendas no mercado de exportação você mantinha seus benefícios. Onde a empresa precisava ser preferencialmente exportadora. Então quando fundimos camarão e frutas em uma única empresa, o faturamento passou a ser único e já que as exigências eram que se tivesse 80% depois passou para 70% depois para 60%, onde o Governo foi mudando a legislação para beneficiar segmentos e esta fusão foi super oportuna, pois, apesar do camarão atender ao mercado interno, o negócio do camarão continuava protegido por estar contido no portfólio de produtos da Queiroz Galvão Alimentos que era uma empresa preferencialmente exportadora. Então estes privilégios [fiscais] eram mantidos. Outros produtores de camarão não puderam praticar desta maneira, pois, a fusão de nossas duas empresas permitiu que comercialmente a Empresa como um todo se beneficiasse com isso.

A partir da proposta de Porter (1989) de compreender o ambiente externo provocado pela nação, que se dispõe a admitir empreendedores internacionais bem-sucedidos, os cenários externos têm favorecido não apenas a instalação de [novas] unidades de negócio. Assim, segundo Farina (1999), os ambientes externos e institucionais também têm ampliado a

compreensão do complexo e dinâmico cenário internacional. Nesse sentido, os achados, portanto, robustecem a proposta teórica traçada no referencial teórico em que **a Dimensão Contexto Externo é uma das Dimensões Organizacionais e encontra-se associada à internacionalização das empresas do Vale.**

5.2.3 Riscos percebidos

As evidências empíricas revelam que o risco é marcado, predominantemente, por fatores relacionados a variáveis até então exógenas à empresa, como o fator climático, em especial a chuva para os produtos a serem comercializados *in natura* (Ent_JD_1; Ent_ARA_1; Ent_QG_2), o câmbio (Ent_ARA_1; Ent_MWG_1_m1) e as políticas governamentais, como relatam Ent_ARA_1, Ent_JD_1 e Ent_JD_2. No tocante às políticas, os relatos estão em concordância com Khattab, Anchor e Davies (2007) no momento em que, por estarem associados a projetos internacionais, podem representar uma ameaça à maioria das empresas contidas nestes.

Como declarado pelo Ent_QG_2, é preciso ponderar o risco diante da questão comercial. Quanto aos fatores possíveis de serem trabalhados, o comercial surge como a relação de maior risco, no ponto de vista de Ent_MWG_1_m1, Ent_ARA_1, Ent_ARA_2 e Ent_QG_2.

Quanto aos aspetos trabalhados por Welch e Welch (2004) no tocante à minimização dos riscos via política de incentivos à exportação, o Ent_QG_1 revela que a Queiroz Galvão Alimentos tem buscado apropriar-se dessa potencialidade ao ajustar o seu portfólio de exportação em conjunto com a sua unidade de camarões. Segundo o Ent_QG_1, existe uma política de incentivos à exportação de camarões e a unidade Fazenda Timbaúba tem atuado favoravelmente a permitir que a unidade de camarões adquirida os benefícios a partir do momento em que a empresa se enquadra na cota de percentual exportado e percentual escoado para o mercado nacional.

O estilo de direção levou o empreendimento a se consagrar como exitoso (Ent_MWG_1_m1; Ent_ARA_1; Ent_JD_2; Ent_QG_1), ao mesmo tempo em que soube conviver com o risco ao longo de todo o empreendimento, como afirma Ent_ARA_2 (MINTZBERG; WATERS, 1982).

No particular à disponibilidade a mão de obra, o Ent_MWG_1_m1 afirma que este não representa um risco para a sua empresa, pois seu projeto de reciclagem e capacitação interna tem sido capaz de ajustar esse recurso interno de modo a operacionalizar eficazmente sua linha agroindustrial. Essa realidade, vivenciada na unidade baiana da Miolo Wine Group (Ent_MWG_1_m1), tem fortes relações com uma carga de significações decorrente do visível afeto (SLOVIC et al., 2004) que o Ent_MWG_1_m1 possui com a unidade Vinícola Ouro Verde; já que o mesmo foi um dos maiores responsáveis pela fundação e implantação da unidade.

Para conviver com os riscos as experiências anteriores (LOEWENSTEIN et al., 2001), a exemplo de acordos concentrados em poucos clientes, como relata Ent_MWG_1_m1, a quebra de acordos por parte de fornecedores do Vale das Frutas de uvas para processamento e produção do espumante (Ent_MWG_1_m1); a vivência comercial internacional (Ent_QG_1); a bagagem adquirida de projetos de outras unidades do Grupo Empresarial, como a gestão de recursos da Ara Empreendimentos (Ent_ARA_1); a gestão empresarial global do Grupo JD (Ent_JD_1), tudo isso permitiu que se convivesse na zona de risco.

Minimizar ao máximo possível o risco, por que se não a empresa não sobrevive. Ou seja, se o Carrefour disser: “ eu te compro toda a produção, pelo mesmo preço”, eu vou dizer: “muito obrigado”, e recuso. Já fiz esta besteira, tenho minha experiência negativa e não vou cair nessa novamente. (...) Então a política é sempre minimizar o risco. Eu prefiro dois clientes que um, eu prefiro 5 camaradas do que um, por isso é que temos mais de 150 distribuidores da própria Miolo categorizados por vezes por setores e praças, por exemplo.

Minimizar o risco sempre! Minimizar o risco para sobrevivência.

Ent_MWG_1_m1

A dinâmica presente no agronegócio que envolve, especialmente, a fruta, levou as empresas a buscarem alternativas que garantissem a sobrevivência dos investimentos, ao mesmo tempo que permitisse alavancar a prosperidade do empreendimento e, assim, manter continuamente o controle do risco (MARTINCORENA et al; 2012). Cada um do seu modo e contendo-se diante:

- (i) das suas limitações de recursos internos como o limitado conhecimento no setor agrícola e internacional (Ent_ARA_1);
- (ii) do desafio em se conviver com o peso estrutural da empresa como as 5 fazendas de uvas da Labrunier, totalizando aproximadamente 1 mil hectares (Ent_JD_1).

(iii) do desconhecimento em se operar com a produção de vinhos e espumantes numa microrregião como a do Vale das Frutas (Ent_MWG_1_m1); e

(iv) da incessante busca em garantir as janelas de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009) comerciais como o da Queiroz Galvão Alimentos (Ent_QG_1).

Tudo isso fez com que se desenvolvesse um complexo sistema na tentativa de reduzir as incertezas, ao mesmo tempo em que se buscou garantir retornos. Diante das experiências, além da Ara Agrícola e das Fazendas Labrunier procurarem, ao máximo, tornar a Dimensão Contexto Interno a mais eficaz possível, por meio da produtividade e gestão de custos, foram colecionadas as mais relevantes alternativas de diversificação com vista à redução dos riscos, a seguir:

- Diversificar clientes e destinos, conforme apontou Ent_QG_2; :

Nesse mesmo sentido, para a Ara Agrícola (Ent_ARA_1), Queiroz Galvão Alimentos (Ent_QG_2) e o Grupo JD (Ent_JD_2), o risco do câmbio tem sido minimizado pela inserção do mercado interno de parte de sua produção.

- Adquirir *know-how* comercial para diversificar modos de comercialização:

Pelo desconhecimento de como operacionalizar no mercado internacional, em especial no quesito conhecer os clientes e os trâmites comerciais, os produtores de frutas para consumo *in natura* pesquisados seguiram um caminho de baixo risco, ao buscar comercializar internacionalmente de forma indireta (SHARMA; ERRAMILI, 2004) por meio da BGMA (Brazilian Grapes Marketing Board). Esse passo foi perseguido pelo Grupo JD, pela Queiroz Galvão Alimentos e pela Ara Agrícola. Dessas, apenas à Ara Agrícola não foi dada a oportunidade comercial.

Diante do cenário e pela falta de *know-how*, assim como a Queiroz Galvão Alimentos, o Grupo Carrefour/Grupo JD aceitou vivenciar as experiências, como preceituam Melin (1992), Lam e White (1999) e Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) ao tratarem da internacionalização pautada em um processo gradual, em que ocorre a aprendizagem progressiva. Decorrido um determinado número de safras, que para a QG girou em aproximadamente 3, optou-se em assumir os riscos e desenvolver todo o projeto de internacionalização listado na Dimensão Formação das Estratégias de Internacionalização. A negociação internacional com escritório próprio (SHARMA; ERRAMILI, 2004) instalado na Europa Continental, segundo Ent_QG_1 não dava garantia de crédito.

No caso da Ara Agrícola, por falta de opção, a empresa iniciou seus trabalhos independentemente de parcerias e logo se apoiou em uma rede de parceiros para otimizar os

trâmites e minimizar os riscos comerciais, em especial os internacionais. O risco comercial na esfera internacional da Ara Agrícola, portanto, fora minimizado ao operacionalizar suas vendas, igualmente como operava a Queiroz Galvão Alimentos, no momento em que se instalou na Europa, assim como trabalhado minimamente na Dimensão Formação das Estratégias de Internacionalização.

- Diversificar segmentos:

Realidade do Grupo JD:

(...) iniciar em Petrolina/PE, com frutas, como também ao mesmo tempo no Mato Grosso, com pecuária. E aí por um estudo bem elaborado acreditou que produção de uvas possui aspectos de produção de alto risco combinado muito bem com pecuária que é de baixo risco resultaria em dois negócios que dariam certo equilíbrio; como de fato se demonstrou desde o nascimento bem equilibrado pelo fato da produção de carne bovina ser de baixíssimo risco. E esse tempero tem dado possibilidade do Grupo crescer.

Ent_JD_1

O Grupo JD é formado por três empresas envolvidas com o agronegócio, entretanto, destinadas a atuar em segmentos distintos: o Grupo Labrunier com uvas para consumo *in natura*, São Marcelo com a pecuária e a BRAVIS.

- Realidade da Ara Empreendimentos:

A Ara Têxtil, a Ara Empreendimentos Imobiliários, mas, em tamanho menor e Ara Energia, mas, sempre a nível de projetos. A Ara Agrícola não é a percussora. A percussora é a Ara Empreendimentos Imobiliários que se chamava Casa Própria Construção, no passado, (...).

A Ara Agrícola com exportação e a Ara Têxtil importa muito produto principalmente fios da Ásia. A Ara Imobiliário tem atuação em desenvolvimento local. E a Ara Energia é um projeto, com alguns projetos aprovados e em desenvolvimento.

Ent_ARA_1

- Diversificar produtos:

As variedades novas é na busca de enfrentar a chuva, o clima. Quanto ao Governo a gente tem buscado apoio de deputados regionais e buscado sensibilizar o governo para isso, mas, o governo está com caixa zero e como vai ajudar a gente nesta hora?! Então [neste quesito] estamos com dificuldade grande.

Ent_JD_1

E o que a empresa busca? Dentro, das possibilidades e destas limitações de estrutura, de janelas de mercado, de chuva, é distribuir a produção para atender a todos. Mas, os olhos no comércio, mas arriscando em época de chuva; e para isso temos buscado variedades novas resistentes a chuva porque se a gente não fizer isso a *thompson* que é uma variedade tradicional [de uva] que os clientes gostam muito, a gente brinca dizendo que ela racha apenas com a previsão, e se ela rachar, é perda. E as novas não se tem essa certeza de perda, se consegue manejar, consegue colher, vender e se consegue obter estas vantagens.

E a empresa foi buscando os caminhos para assumir os riscos.

Ent_JD_2

- o Diversificar via processamento (industrialização):

Realidade vivenciada pela Miolo Wine Group a partir dos projetos da elaboração de espumantes da Categoria Básico, produzidos pela unidade Vinícola Ouro Verde, e de vinhos tranquilos da Categoria Básico, produzidos pela unidade Almadén, com reduzido processo de elaboração, onde é preservada a qualidade sem necessariamente incorrer em um processo artesanalmente elaborado como os espumantes da linha de vinhos e espumantes da Categoria Premium, elaborados pelas demais unidades vitivinícolas do Grupo; e pela Queiroz Galvão Alimentos, na Fazenda Timbaúba, onde se implantou uma agroindústria para elaboração de sucos.

Considerando (i) que há, nos achados, diversas características da categoria da percepção do risco como sugerido por Lumpkin e Dess (1996), em que o risco tem sido percebido pelos executivos como um aspecto que merece ser ponderado diante da pretensão de internacionalizar a empresa; e (ii) que esses riscos têm sido vivenciados de vários modos como preceitua Sharpe (1964), diante das revelações, fica evidenciado que a **Dimensão Risco Percebido é uma das Dimensões Organizacionais e encontra-se associada à internacionalização das empresas do Vale.**

5.2.4 Governança corporativa

A Governança Corporativa se revelou uma Dimensão essencialmente de caráter burocrático para as empresas, tendo em vista que os aspectos estratégicos, prioritariamente, têm sido tratados pelos mesmos funcionários que outrora exerceram a função de empreendedores ou até desenvolveram ou desenvolvem atribuições ligadas ao processo tático

e operacional das empresas. O líder, presente na fundação dessas empresas, continua ativo e exercendo funções empresariais equivalentes às que exerceu no passado.

Nesse sentido, a Ara Agrícola comandada pela Ara Empreendimentos, no seu início, foi essencialmente liderada pelo fundador da Ara Empreendimentos, o Ent_ARA_1 (Ent_ARA_2). No decorrer dos anos, a função do Ent_ARA_1 foi sendo substituída pela do Ent_ARA_2, a ponto de, atualmente, a Ara Agrícola, localmente, ser comandada exclusivamente pelo Ent_ARA_2 como descreve ele próprio.

A empresa se constituiu inicialmente pelo meu pai [Ent_ARA_1] quando nós estávamos plantando (...)

Eu costumo dizer que meu pai implantou a fazenda e eu auxiliei. Em determinado momento meu pai começou a vir menos e atualmente ele não vem mais. E eu fui assumindo cada vez um pouco mais, e a partir do momento que eu assumi mais também comecei a vir um pouco menos e então comecei a sair ajustando a equipe para suprir essa minha ausência.

O meu pai, participou de forma muito ativa de todas [as empresas do grupo] e, hoje, [atua] de forma menos presente, mas, continua participando bastante das decisões, não mais no campo da Ara Agrícola, por exemplo.

Ent_ARA_2

De todo modo, devido à herança familiar da gestão, o estilo de liderança (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997) do executivo manteve-se inalterado com as mudanças, como afirma Ent_ARA_1.

O posicionamento da estrutura de propriedade (WILLIAMSON, 1998), por sua vez, ajustou-se para atender às contingências da ausência física do Ent_ARA_1 nas dependências da fazenda do grupo. O escritório sediado em Recife/PE concentra a estrutura de governança corporativa de todas as unidades fabris do grupo (Ent_ARA_2). Quando questionado sobre a estrutura, Ent_ARA_2 afirma que

(...) existe a equipe em Recife, onde aqui [em Petrolina] temos toda a parte de gestão, menos contas a receber, contabilidade e contas a pagar, que são departamentos do corporativo. Uma atividade que é feito em conjunto para com outras empresas do Grupo.

Ent_ARA_2

Ao passo que a Ara Empreendimentos foi arrojada no momento em que decidiu empreender capital em um setor ainda nunca explorado pelo conglomerado (BODNARUK; MASSA; SIMONOV, 2013), tem-se percebido a prudência (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997) da unidade agrícola em alargar a diversidade de sua pauta de produtos. À

disposição do executivo (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997) a diversificação da Ara Agrícola, contudo, está relacionada à propensão a enfrentar os riscos (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008), tendo em vista que se tem escolhido aprimorar o projeto atualmente em execução em que já se encontrou uma gestão de custos satisfatória e agora tem-se buscado alinhar a produtividade para que essa se torne ainda mais eficiente (Ent_ARA_2). Enquanto, isso o setor comercial internacional tem buscado alinhar oportunidades de instalação de uma base móvel na Europa Continental ao passo que, antes, o processo atinha-se a efetuar as exportações diretamente do Brasil para o cliente final (Ent_ARA_2).

No quesito remuneração e recompensas (LA PORTA et al, 1999), Ent_ARA_2 revela que a empresa sempre busca premiar o funcionário que se destaca por ter desempenhado um trabalho dentro do esperado. Ainda, nesse contexto, o Ent_ARA_2 afirma que:

Na época de safra, nós agimos feito a construção civil, por produção. A rurícola poda tantas plantas por dia, nós vamos pagar um x. O que é diferente desta nossa região que prefere colocar meta e quem atingir a meta está liberado. [...] Aqui não, quem atingir a meta e ultrapassou a meta recebe um extra, como na construção civil. [...]

E para o nível mais acima, varia. A gente já premiou com viagens, com remuneração e neste caso há as variações peculiares de cada situação.

Ent_ARA_2

A Governança Corporativa da Queiroz Galvão Alimentos, ao longo dos anos, foi ajustada e sua estrutura de propriedade (WILLIAMSON, 1998) foi profissionalizada de modo a concentrar seu poder deliberativo em um escritório em São Paulo para onde deslocou os líderes de suas unidades de negócio, como descreve Ent_QG_1 a seguir.

O Grupo sofreu uma mudança na sua parte corporativa e quiseram me mandar para São Paulo, onde todos os acionistas que trabalhavam diretamente nas empresas do Grupo saíram e foram compor o conselho de administração. E a empresa foi muito profissionalizada. E hoje eu não me reporto mais a Roberto Queiroz Galvão que, por 20anos, era meu elo com os acionistas. Hoje eu trato com um CEO, que não é Roberto Queiroz Galvão.

Ent_QG_1

Outra prova dessa profissionalização está na forma com que se tem aprimorado o plano de remuneração e recompensas (LA PORTA et al, 1999), como afirma Ent_QG_1:

No início as coisas funcionavam de modo informal. A empresa tinha um bom resultado, aí Roberto chegava e determinava um valor a ser distribuído. Como a estrutura da Queiroz Galvão é piramidal, quem toma decisão tem possibilidades de galgar muito mais que um 14%, podendo dobrar a remuneração do ano ou mais. Quanto mais se está em cima da pirâmide mais se tem chance de se ter um ganho financeiro maior. Agora, tudo depende de resultados. E antes disso era abstrato, não se tinha regras. Hoje a gente faz isso por escrito independente do limite proporcional ao seu salário. Se o funcionário der o resultado o mérito é seu.

Ent_QG_1

Diante das mudanças, a figura do líder da Queiroz Galvão Alimentos na pessoa do Ent_QG_1 foi mantida. E essa permanência permitiu com que se mantivesse o estilo de gestão empresarial (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997) e a propensão em se enfrentar o risco (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008; BODNARUK; MASSA; SIMONOV, 2013). Desse modo, a política de diversificação tem se mantido presente (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008) de maneira que, a cada 10 anos, aproximadamente, é implementado um novo projeto dentro da Queiroz Galvão Alimentos como afirma o Ent_QG_1. Dez anos após ter sido instalada a Fazenda Timbaúba, foi implementada a Fazenda Potiporã (RN); e desta última, depois de dez anos, foi montada a unidade agroindustrial.

A realidade da Governança Corporativa do Grupo JD revelou-se da seguinte maneira:

- O sistema de recompensas (LA PORTA et al, 1999) é diretamente relacionado ao dinheiro de modo que o seu uso fique a cargo do funcionário. O bônus é oferecido para todos os funcionários da organização, do nível mais baixo ao topo da hierarquia (Ent_JD_1).

Nesse sentido Ent_JD_2 endossa as declarações do Ent_JD_1 afirmando que:

A política de pagar prêmio existe desde que eu cheguei. Quem fizer algo a mais, ganha a mais. Então no campo se tem as atividades que se paga bem pela produção. Se tem ao longo do tempo suas nuances, como o fato que para pagamento da produção se cobra mais qualidade, mas, até fazendo algo a mais, se esforçando e trazendo algum benefício para a empresa, se recebe uma premiação. E isso vai até o Gerente Geral.

E existe outra remuneração, que é em forma de recompensa, onde se recebe por se ter boas ideias. Por exemplo, eu sou Gerente de Pós-colheita, eu vou ganhar uma recompensa se eu tiver até um 1% de reclamação da fruta. Então a Karina, vai trabalhar para se ter qualidade na fruta para que ela atenda este aspecto, por que eu quero meu prêmio. [...] Então a empresa está sempre trabalhando para provocar o trabalhador a trazer benefícios remunerando ele por tais ideias com inovações ou propostas com bons rendimentos (a depender do caso).

- No quesito diversificação do Grupo JD, a opção em atuar em conglomerados (BODNARUK; MASSA; SIMONOV, 2013) tem auxiliado o Grupo a suportar as crises pelas quais vem passando as unidades ao longo dos anos, reduzindo, assim, o risco (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008). Nesse ponto, o Ent_JD_1 afirma:

[A partir dos] aspectos: chuvas e oportunidade de implementação de **novos projetos com novas variedades de uvas a parceria firmada com a Fazenda de Gado permitiu que se suportasse a crise** provocada pela chuva e implementa-se uma nova cultura em período de crise.

Com todos estes aspectos precisamos de ainda mais recursos e “o gado” (empréstimo feito a fazenda de gado) foi uma poupança muito inteligente porque a gente fez crescer durante muitos anos em fazendas, depois em alugando fazendas e colocando o gado, e o gado que estava nestas fazendas alugadas é que foi vendido. **Vendemos estes gados, paramos de alugar as fazendas e sustentar o agronegócio da uva.** (...)

É uma via de mão dupla e sempre foi assim, apesar de uma hora só usar uma via ou só usar só outra via.

Tem época que uva dá ou dava muito dinheiro por termos uma janela muito grande, tanto é que crescemos sem precisar ir à bancos e crescia tanto dentro da nossa capacidade que ainda recursos eram dirigidos para aumentar o negócio do gado, já que não contávamos com bancos para financiar nosso gado. Aí fizemos um plantel importante de gado, crescemos muito na pecuária, nos tornamos grandes pecuaristas e nesta época de chuva de 2005/2006 para cá, nós temos perdido dinheiro na uva e temos trazido recursos emprestados internamente no passado ao gado das fazendas de gado. **Vendemos parte do gado para suportar o negócio de uva aqui e nos últimos anos os recursos têm vindo de lá para cá.**

Temos passado necessidades fortes de recursos para podermos sustentar. Primeiro porque pegamos 2 ou 3 anos seguidos com chuva em momentos errados, provocando um buraco importante, motivando uma “seca de dinheiro”; ao mesmo tempo definimos como inovador e estratégico, mesmo já perdendo dinheiro, precisamos de mais recursos para arrancar as variedades suscetíveis à chuva e plantar variedades novas resistentes à chuva desenvolvidas em pesquisa.

Ent_JD_1 (grifo nosso)

- Quando questionado a respeito da estrutura de propriedade (WILLIAMSON, 1998), no sentido de entender se as unidades do Grupo interferem uns nos outros, o Ent_JD_2 afirma que, em determinados aspectos, as unidades comunicam-se e, em outros, existe autonomia:

Em termos de processo, de controle seja administrativo seja gerencial, sim. Hoje o nosso TI é para todas as unidades, ele estando centrado aqui ele concentra as informações também da Fazenda do Mato Grosso. E o que se percebe algo de bom que dá certo por lá para as Fazendas de uva. Isso existe, sempre existiu e sempre existirá. O que se dá para implantar de uma, dá para outra também. Agora, que isso interfira como a gente vai vender ou produzir, não. As fazendas daqui elas têm suas programações, tem-se que

tomar as decisões aqui. As práticas de cada uma, dentro do possível, podem migrar.

- No quesito da liderança (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997), o Ent_JD_1 desempenha um papel marcante ao longo do processo de modo que, sob o ponto de vista da diversificação de sua unidade frutícola, ele é taxativo em afirmar que não se pretende promover esforços com vista a diversificar sua planta de fazendas com outras frutas nem tampouco industrializar sua produção. Sob o ponto de vista de diversificar para reduzir riscos (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008), o Grupo tem se dedicado a trabalhar nichos aparentemente distintos como a fazenda de gado e a *trading*, ABRAVIS (Ent_JD_1).

Os achados referentes a Miolo Wine Group revelam que, dentre as empresas estudadas, esta foi a única que apresentou um plano complexo de estrutura de propriedade a partir dos preceitos de Williamson (1998), tendo em vista que, logo nos primeiros anos de sua trajetória societária, buscou-se estruturar o quadro diretivo via conselho administrativo (Ent_MWG_1_m1). Essa prática visou impedir os conflitos de agência (FAMA, 1980) no momento em que, diante das atribuições, os fundadores que, deliberadamente, influenciavam o processo decisivo das unidades, a exemplo da unidade Vinícola Ouro Verde (Ent_MWG_2). E com a nova estrutura mais profissionalizada (Ent_MWG_2), os ruídos ficaram restritos à esfera entre o conselho formado prioritariamente por representantes dos sócios-fundadores e o corpo de diretores do Grupo.

Dentre os projetos implementados pelo conselho administrativo com vista a reduzir os riscos (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008; BODNARUK; MASSA; SIMONOV, 2013) formados pela nova estrutura de propriedade (WILLIAMSON, 1998), deliberou-se que: (i) parte dos lucros residuais (FAMA; JENSEN, 1983) formariam um fundo com vista a garantir a prosperidade da tradição da empresa, assim como (ii) se fixou um teto para que o corpo de diretores fizesse usufruto de políticas empresariais, reduzindo, portanto, as manobras, favorecendo determinados interesses unilaterais, reconhecido por Fama (1980) como problema de agência. Sendo assim, qualquer projeto, acima desse teto, é necessário que se passe pelo consentimento do conselho administrativo.

Outro relevante aspecto da Dimensão Governança Corporativa da Miolo Wine Group emerge dos achados. A contínua preocupação em se reduzir a concentração de recursos por parte dos líderes (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997) a receber em um pequeno número de clientes (Ent_MWG_1_m1), induzindo a uma disposição a diversificação assim como é trabalhado por Jones, Makri e Gomez-Mejia (2008). O resultado foi a formação de uma

diversificada rede de canais comerciais (Ent_MWG_3_m2) tanto a nível nacional quanto a nível internacional (Ent_MWG_4). Essa mesma filosofia é possível de ser percebida na carteira de empreendimentos vitivinícolas do grupo (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008; BODNARUK; MASSA; SIMONOV, 2013), que, apesar de ter se comprometido a se especializar tão apenas nas linhas fabris derivadas das vinhas, como vinhos, espumantes e destilados, possui um portfólio diversificado de Categorias de produtos que vai da linha Básico até a Ícone. Tal projeto de diversificação atende aos preceitos de preceituados por Jones, Makri e Gomez-Mejia (2008).

A política de remuneração (LA PORTA et al, 1999) da Miolo Wine Group é marcada por um trabalho concentrado no corpo diretor do Grupo, como revelam os achados (Ent_MWG_1_m1; Ent_MWG_2), de forma que, a exemplo do que ocorre na unidade Vitivinícola Ouro Verde, até o Gerente de Unidade, cargo máximo das Vitivinícolas, recebe um valor fixado em salário tão somente. Não existindo, portanto, variação por produtividade (Ent_MWG_2).

É importante destacar que, a partir da análise dos dados, as empresas não revelaram que tenha, ao longo dos anos, havido algum conflito decorrente do problema de agência (FAMA, 1980).

Diante do exposto, a partir de suas análises e de seus confrontos com as bases teóricas trabalhadas por Williamson (1998), Jones, Makri e Gomez-Medja (2008), Bodnaruk, Massa e Simonov (2013), Brickley, Coles, Jarrel (1997), La Porta et al (1999), Fama (1980) e Fama e Jensen (1983), é possível afirmar que: os achados reforçam a proposta teórica traçada no referencial teórico em que **a Dimensão Governança Corporativa é uma das Dimensões Organizacionais e encontra-se associada à internacionalização das empresas do Vale.**

5.2.5 Processos de formação da estratégia de internacionalização

De acordo com os achados, e a partir do referencial teórico adotado para a construção desta Dimensão, as análises estão guiadas pelas perguntas contidas no referencial. Como o processo é dinâmico e existe interligação entre as provocações, é importante dizer que, ocasionalmente, uma pergunta poderá estar parcialmente respondida na questão anterior.

Pergunta 1: De que maneira se chegou às estratégias (JOHANSON; VAHLNE, 1977; REID, 1981; CHILD, 1972)?

A rigor, as empresas foram motivadas a buscar o mercado internacional a partir de uma motivação conjuntural, portanto, de natureza emergente.

No caso da Ara Agrícola, o Ent_ARA_1 percebeu que, apesar de o Grupo não possuir, em qualquer de suas unidades, (i) alguma habilidade que se tangencia agricultura e (ii) não ter conhecimento algum na âmbito de exportação, o momento conjuntural em que se encontrava o país permitia que esta oportunidade fosse trabalhada pelo Grupo; e, assim, formou-se a Ara Agrícola (Ent_ARA_1) em meados de 2003.

(...) 2002-2003, eu saí de shopping center [no sentido de ter vendido os empreendimentos] e estava procurando uma atividade nova, uma atividade na época, onde o dólar era valorizado e se focava muito nas exportações, a atividade que fosse possível a exportação que era o grande mercado da época. Não era nem o mercado interno, era o mercado de exportação; e entramos [empreendi, desde a compra da terra] nesta fruticultura [com foco] na exportação.

Ent_ARA_1

Em se tratando da Queiroz Galvão, o Ent_QG_1 reconhece que o Grupo, motivado por uma crise de conjuntura econômica no final da década de 1980, buscou diversificar sua carteira de investimentos que, até então, estava concentrada na construção civil. O Grupo percebeu a oportunidade de investir no agronegócio, em especial a fruticultura, e assim desenvolveu um plano empresarial para constituir sua primeira fazenda de frutas e, dessa forma, constituiu em 1989 o que viria a ser a Queiroz Galvão Alimentos S.A.

Quanto à agroindústria, alegando que os propósitos estão em aproveitar as oportunidades comerciais (Ent_QG_1) e as frutas não desejadas pelo mercado de consumo *in natura* (Ent_QG_2), o Ent_QG_2 afirma que

(...) em 2011 decidimos entrar para a agroindústria, motivado até pela questão de disponibilidade e custo da mão de obra. [E] só a partir do segundo semestre de 2012 é que iniciamos a comercialização do nosso produto.

Ent_QG_2

Ao ser questionado quanto ao mercado da agroindústria de sucos do Grupo, o Ent_QG_1 afirma que

Os mercados são Europa, EUA e América do Sul, onde 60% está indo para o mercado interno por conta da acerola (fruta que o rendimento para o

clarificado é de 6%). Esse ano, com a exportação para a Suíça e o valor é altíssimo, é possível que se chegue a meio a meio entre interno e externo.

Ao se referir à Agroindústria instalada na Fazenda Timbaúba, o Ent_QG_2 afirma que

[O] modelo nosso dá uma independência de se fazer o que se quiser [exportar ou não]. Não existe amarração de ter determinado cliente ter financiado determinado equipamento e nós termos que pagar dez anos de suco enviando para algum país. Nós não temos essa obrigação, podendo até vir a ter, já que nós não limitamos nada, já que a principal marca é a independência, mas, não se tem nenhuma amarração.

Na uva de mesa que é a mais trabalhada, quase que semanalmente é decidido o que vai se fazer com a uva, se é exportação ou mercado interno. Então, ao se fazer uma predição daqui há 3semanas do preço na Europa e o preço hoje no Brasil, já que para a Europa se tem o tempo de viagem. Exemplo, na Europa está a 10Euros e no Brasil, após as contas, dá para empatar, então vou fazer Brasil, por ser menos risco e ter menos exigências. Isso é feito durante a safra, três vezes ao dia.

Em se tratando do Grupo JD, o Ent_JD_1 avalia que, motivado pelo interesse do fundador, Jackes De Fourier, de atuar como agente agrícola/agropecuária no Brasil aliado pelos incentivos do Governo, o Grupo Carrefour instalou-se entre 1988-1989 (Ent_JD_2) no Vale assim como em Mato Grosso (Ent_JD_1). Nesse sentido, o Ent_JD_1 afirma que:

A empresa nasceu com uma vontade de ser produtora porque a origem do JD veio do varejo do Grupo Carrefour. E aí o fundador do Grupo, chamado JD, tinha uma vontade de ser produtor e aí teve uma oportunidade com os projetos SUDAM/SUDENE de iniciar em Petrolina/PE, com frutas, como também ao mesmo tempo no Mato Grosso, com pecuária.

Ent_JD_1

Quanto à vocação exportadora, apesar de o Ent_JD_2 reconhecer que as Fazendas Labrunier surgiram a partir do interesse do fundador e já desde esse princípio tinha um perfil exportador.

O Ent_JD_1 informa que

No início foi 70% para exportação na boa janela, depois o mercado interno foi crescendo, a economia melhorando, o consumidor aparecendo e hoje temos um balanço [um equilíbrio]. (...) atendemos hoje ao mercado interno, onde hoje eu exporto 30% do meu volume é exportado e 60% a 70% do meu volume tem ficado no mercado interno. Tem ano que é 40% a 60%, o melhor ano é 50% e 50%.

Ent_JD_1

Com relação a Miolo Wine Group, o Ent_MWG_1_m2 afirma que a internacionalização da empresa foi motivada pela percepção de que a conjuntura passava por um momento favorável e que o Grupo precisava iniciar um projeto sólido de internacionalização de seus produtos. Nesse sentido, o Ent_MWG_1_m1 reconhece que, inicialmente, a Miolo Wine Group fora procurada a exportar seus produtos devido à reputação da marca, mas as ações no início foram isoladas e pontuais. Com relação ao desenvolvimento de um sólido processos de formação de estratégias com foco na internacionalização, o Ent_MWG_1_m2 garante que a empresa sempre teve como opção ir para o mercado exterior.

Isso tudo motivado por uma decisão estratégica que era necessário exportar algo do volume total produzido (Ent_MWG_1_m2) com vista a aproveitar as janelas de oportunidades.

Pergunta 2: Quem participou das estratégias (PETTIGREW, 1987)?

Os processos de que tratam essas estratégias receberam uma iniciativa conjunta entre o corpo de empreendedores e os gestores das empresas.

No caso da Ara Agrícola, a participação ocorreu pelos próprios empresários da Ara Empreendimentos, primeiramente o Ent_ARA_1, dada sequência pelo Ent_ARA_2 (Ent_ARA_1). Este, por sua vez, apoiou-se no *know-how* do seu Gerente Comercial para evoluir o plano de implementação de uma espécie de escritório temporário na Europa Continental, reconhecido por eles como melhor mercado para suas uvas (Ent_ARA_2).

Na situação da Queiroz Galvão Alimentos, o processo ocorreu, no início, exclusivamente com o Ent_QG_1. E, após inúmeras investidas, com baixo nível de sucesso, o Ent_QG_1 tem conseguido manter uma equipe com baixo índice de *turn over* no escritório da Europa Continental, atualmente gerenciado pelo comercial Sr. Ronald. Quanto às estratégias da agroindústria, o Gerente Geral da Agroindústria, o Ent_QG_2, tem participação ativa ao lado do Ent_QG_1 e Sr. Ronald.

O Grupo JD, por sua vez, tem recebido, predominantemente, a participação do Ent_JD_1 (Ent_JD_2) em seus projetos de internacionalização, tendo em vista que a tomada de decisão estratégica tem ficado sob sua responsabilidade.

Já a Miolo Wine Group conta com sua rede de diretores, em especial o CEO, Adriano Miolo, para fixar as metas a contar das análises conjunturais do Departamento de Exportação (Ent_MWG_4). Esse departamento, efetivamente, concentra as deliberações da empresa e delega as competências cabíveis para cada procedimento de internacionalização.

Pergunta 3: Deliberada ou emergente (MINTZBERG, 1978)? Foi resultado de precisão das intenções da liderança; graus de controle e previsibilidade do ambiente (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985)?

Diante do grau da precisão das intenções da liderança, graus de controle e previsibilidade do ambiente, dentre outros aspectos, os dados revelam que os projetos de internacionalização oscilaram ao longo do *continuum* formado a partir das estratégias deliberadas e emergentes, tendo em vista a complexidade de cenários. Para as empresas, na realidade desenhada, a partir da concepção da unidade instalada no Vale das Frutas até os dias atuais, as decisões margearam mais o polo relacionado aos momentos em que se traçou uma linha de categorias entre o desejado e o realizado, e, motivado pelas discrepâncias percebidas entre eles, as estratégias receberam novos rumos ou foram reajustadas.

A exemplo da Fazenda Timbaúba (Ent_QG_1), das Fazendas Labrunier (Ent_JD_2) e da Ara Agrícola (Ent_ARA_2) que, ao iniciarem seu plano de metas, haviam determinado que a exportação deveria ditar a sua linha de atuação e que precisaram ajustar-se às nuances comerciais para manterem-se firmes no plano de rentabilidade estipulado por cada uma das empresas. A realidade mais discrepante das empresas reserva-se a Miolo Wine Group que, desde os seus primórdios, percebe que sua curva de demanda é superior à de oferta para determinados nichos internacionais (Ent_MWG_2), prova essa são os sucessivos *records* registrados pela empresa (MIOLO, 2012). Essa realidade fez com que a proposta de internacionalização fosse levada adiante pelo aparente fato de que, diante do panorama mundial, com dólar favorável e demanda reprimida, a procura pelo produto emergiria naturalmente (Ent_MWG_1_m1). Até porque, como afirma o Sr. Adriano Miolo (2014a), CEO da Miolo Wine Group, o processo relacional entre cliente e produto precisa ocorrer de forma espontânea, onde o merecimento precisa superar a injunção.

Os dados revelam que, ao longo das fases de internacionalização pelas quais passaram as Fazendas lideradas pelos Ent_ARA_2, Ent_QG_1 e Ent_JD_1, mesmo diante dos desafios e frustrações sofridas internacionalmente com seus respectivos parceiros comerciais, as estratégias mantiveram-se fortemente atreladas a uma relação de “desenvolver um plano inovador” para alçar conquistas previamente idealizadas, a exemplo da Ara Agrícola, ao estudar o plano de produção em Y das videiras para alcançar uma maior eficiência produtiva e o estudo da comercialização internacional de modo a substituir a relação de dependência de intermediadores (Ent_ARA_2). A Queiroz Alimentos seguiu o mesmo propósito de ideais que a Ara, envolvendo-se em uma incessante busca de se libertar dos intermediadores (Ent_QG_1). Já as Fazendas Labrunier vivenciam uma constante busca por práticas

inovadoras a fim de manterem as curvas de rentabilidade dentro do esperado, tendo em vista as mudanças conjunturais, climáticas pelas quais tem passado o projeto da uva de mesa nos últimos anos. Essas realidades mantêm as estratégias ajustadas próximas da realidade do construto de deliberadas.

Diante do cenário em que se revela a complexa realidade da internacionalização do agronegócio, onde os produtos são tratados como “produtos vivos” (onde os raros casos devem-se aos minimamente processados), segundo Ent_QG_2; a dinâmica comercial vocaciona uma busca diária de ajustes de planejamento, metas e ajustes nos desencontros entre o planejado e o realizado. Como os casos das frutas que não chegam ao país de destino das condições desejadas pelo cliente local (caso das fazendas de uvas para consumo *in natura*); ou os casos em que o governo do país de destino, que determina acordos unilaterais de modo que sacrificam determinados nichos econômicos, a exemplo dos vinhos da Miolo Wine Group, que precisam ser envasados com rótulo de uma *joint venture* sediada no Chile para só assim conseguir chegar ao mercado norte-americano livre das burocracias impostas ao produto genuinamente brasileiro (Ent_MWG_2; MIOLO, 2015).

Pergunta 4: Houve padrão de formação destas estratégias (MINTZBERG, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)?

Com os mercados dinâmicos e essencialmente mutáveis, as empresas, a exemplo da Fazenda Timbaúba e Ara Agrícola, vivenciam um contínuo jogo de compensação de esforços entre os setores do grupo empresarial como forma de gerir as oscilações entre ganhos e perdas de uma unidade empresarial com outra (Ent_ARA_1; Ent_QG_2).

A forma de gerir é estando de porta [literalmente] aberta, onde [uma unidade empresarial] tem que entrar na área do outro, mas na intenção de orientar ser orientado. Uma gestão de modo compartilhado de contato permanente. Quando se vai tratar da fábrica chama-se o pessoal da agrícola e vice-versa, pois, no final das contas, mesmo que no mínimo, mas, interferirá no outro segmento. Não apenas os gerentes, mas, também alguns coordenadores para tratar de algumas estratégias como o que se deve plantar e o que se deve retirar.

Ent_QG_2 (grifo nosso)

Pergunta 5: Quais fatores foram considerados (OJALA; TYRVAINEN, 2009; SZCZEPAŃSKI; ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA, 2012; VOLBERDA; BADEN-FULLER; VAN DEN BOSCH, 2001)?

O Processo de Formação das Estratégias de Internacionalização, em linhas gerais, perpassara uma série de aspectos; entretanto, um, em especial, marcou as passagens das fazendas Labruier, Ara Agrícola e Timbaúba, no que tange aos fatores de impacto trabalhados por Ojala e Tyrvaïnen (2009), a fatores relacionados a alianças institucionais de Szczepański e Światowiec-Szczepańska (2012) e a renovação estratégica preceituadas por Volberda, Baden-Fuller e Van Den Bosch (2001). O fator, portanto, que mais se tornou relevante dentro do processo foi a forma como ocorreu o próprio processo de formação das estratégias com vista à internacionalização de seus produtos.

Ambas as fazendas trilham uma linha de raciocínio em comum, unirem-se a um grupo com vista a conhecer os trâmites e identificar as potencialidades comerciais. Neste momento, o modo de entrada aceito foi a exportação indireta por meio da BGMB que, posteriormente, veio a se tornar BGMA. A exceção foi com a Ara Agrícola, por não aceitar as exigências impostas pelo *boarding*, mas, como afirma Ent_ARA_2, a primeira estratégia trilhada fora realmente trabalhar com a BGMA. Superada a fase de experiências, a Ent_QG_1 afirma que se tratou de descontentamentos quanto ao *modus operandi* e Ent_JD_2 alega que, em razão da necessidade de autonomia diante do tamanho em que se tornou a empresa, foi desenvolver uma carreira independente.

No caso da Queiroz Galvão Alimentos, optou-se em desenvolver um plano para formar uma parceria diretamente ligada à empresa responsável em negociar as mercadorias da BGMA, a chamada BWB, ao mesmo tempo que firmava parcerias diretas com clientes na Europa Continental. O Grupo JD, por sua vez, tratou de formar uma estrutura empresarial capaz de desenvolver todos os trâmites diretos com os clientes (Ent_JD_2). E, sendo assim, tanto a Queiroz Galvão Alimentos quanto o Grupo JD trataram de trabalhar com o modo de entrada na modalidade exportação direta. A Ara Agrícola, por outro lado, desenvolveu uma parceria com outras 3 ou 4 empresas ou dissidentes do *boarding* ou, assim como ela impedidas de ingressar; e desenvolveu um plano de exportação direta a partir de prospecção de mercado nos países de interesse, como a Inglaterra e a Europa Continental em geral.

Ciente de que o processo de internacionalização poderia ser ainda mais eficiente, a Queiroz Galvão Alimentos, sempre através do Ent_QG_1, desenvolveu um plano que, posteriormente, foi também apropriado pela Ara Agrícola, em que se fatura a venda no continente Europeu de uma maneira que a figuração permita ser entendido que a própria empresa está vendendo ao mesmo tempo que está comprando, com direito a armazenamento temporário em câmaras frias locais. Essa operação, ainda, é trabalhada pela Ara Agrícola, enquanto a Queiroz Galvão Alimentos evoluiu o processo, em uma etapa seguinte, instalando

seu próprio escritório na Europa e assim se tornando livre para operacionalizar de acordo com sua conveniência as formações de negociação que julgar oportunas.

Ademais, o risco de calote no pagamento das mercadorias é uma realidade mundial (Ent_QG_1) e o Ent_QG_1 tratou de reduzir esse fator de impacto, aliando-se a uma seguradora de crédito e, assim, têm ajustado suas negociações de modo a garantir o mínimo de incerteza de ganhos nos seus acordos comerciais. No mais, é importante registrar que exitoso modelo de escritório foi apropriado pela *holding* Queiroz Galvão que passou a contar com o mesmo para operacionalizar seus acordos contratuais, tendo em vista que o escritório é equipado com assistência jurídica e contábil por exemplo (Ent_QG_2).

No caso da Miolo Wine Group, o projeto de internacionalização contou com inúmeros artifícios comerciais. A saber: representantes comerciais internos, representantes comerciais externos, *brokers*, acordos com escritórios de representação no país de destino, clientes exclusivos com loja exclusiva da marca Miolo e até acordos via *joint ventures*, tanto para exportar quanto para importar vinhos e espumantes de seus parceiros comerciais.

É importante registrar que as quatro empresas pesquisadas desenvolveram uma prática comercial em que a exportação pode ser dada já com o rótulo, no caso dos vinhos e espumantes (Ent_MWG_2; Ent_MWG_4), ou caixas com a marca do cliente (Ent_JD_2; Ent_ARA_1; Ent_QG_2).

Diante do exposto, a partir dos achados e a partir do referencial teórico (JOHANSON; VAHLNE, 1977; REID, 1981; CHILD, 1972; PETTIGREW, 1987; MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; ; VOLBERDA; BADEN-FULLER; VAN DEN BOSCH, 2001; OJALA; TYRVAINEN, 2009; SZCZEPAŃSKI; ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA, 2012) é possível inferir que **o Processo de Formação das Estratégias de Internacionalização é uma das Dimensões Organizacionais e encontra-se associada à internacionalização das empresas do Vale.**

5.2.6 Contexto interno

Os recursos tangíveis, intangíveis e as capacidades inerentes à empresa estiveram contidos nas quatro empresas escolhidas neste estudo de multicasos. Observa-se que os recursos intangíveis têm sido devidamente apropriados como potenciais fontes de

diferenciação (BARNEY, 1991). A marca e o *know-how* gerencial são tidos como fatores preponderantes e determinantes para a trajetória de sucesso destes casos.

Apesar de os dados apresentarem semelhanças entre as empresas, em que determinadas características se assemelham, para trabalhar mais adequadamente esta Dimensão, optou-se em trabalhar as empresas separadamente a fim de que as peculiaridades contidas em cada uma pudessem ser relatadas com o máximo de riqueza possível. Desse modo, a seguir, encontram-se as empresas nesta ordem trabalhadas: Grupo JD com enfoque às Fazendas Labrunier, Queiroz Galvão Alimentos enfatizando a Fazenda Timbaúba, a Ara Empreendimentos sob o prisma da Ara Agrícola e o Grupo Miolo Wine Group com destaque para a unidade Vinícola Ouro Verde.

Grupo JD com enfoque às unidades Fazendas Labrunier

No caso das Fazendas Labrunier, essas se apoiaram nas privilegiadas informações contidas no Grupo Carrefour, permitindo que o poder gerencial de suas tomadas de decisão fosse alocado estrategicamente de modo a focar em potenciais nichos de mercado.

(...) como tínhamos o Carrefour juntamente conosco, onde na época era a segunda maior rede do mundo depois do Walmart; eles [o Carrefour] possuem informações via cartão deles [cartões de crédito e débito próprios] em tempo real e fazem pesquisas com os clientes, eles conseguem reconhecer a tendência do consumidor a ponto de saber o que ele quer e que ele não quer. E se você tem acesso a esta lista não mais apenas com o Carrefour, mas, com todas as redes que atendemos e buscamos estas informações perguntando: o que tem de novidade na rede ou na região A, B, C e D que vocês atuam? Já que são regiões diferentes uma das outras. Qual é a tendência? Existem uns que não querem saber de certificação, se você tem o selo da ABRIC (que diz que você é amigo da criança), se você tem o selo *Rainforest...* (...) E tem gente que exige que tenha certificação A, B, C ou D.

Ent_JD_1

A relação direta com o Grupo Carrefour facilitou a obtenção de informações em relação às de tendência de mercado, tendo em vista que, através do estímulo ao uso do cartão de crédito próprio, foi possível obter diversas informações de seus consumidores. Essa parceria, no entanto, não se prolongou. Quando o Grupo Carrefour decidiu não manter mais as fazendas, foi suspenso o fluxo de informações. É interessante ressaltar que, após a dissidência do Grupo Carrefour pelos projetos de gado e frutas no Brasil, o Grupo JD não obteve qualquer tipo de privilégios comerciais, mesmo considerando o profundo relacionamento com o Grupo Carrefour. Pelo contrário, as relações comerciais são tão exigidas quanto qualquer um outro, como afirma o Ent_JD_2 a seguir:

A gente chegou a exportar uma época para o Carrefour, mas, eles queriam uma uva grande, amarela, de sabor tal, em uma época que era nosso período de chuva e a gente não conseguia atender por não ter qualidade, e hoje não temos tanta qualidade que eles compram lá na França. Mas, não havia obrigatoriedade de venda, quando éramos do Carrefour, éramos uma empresa que tinha que dar lucro, dentro do Grupo Carrefour. (...)

Alguns [clientes] que são mais exigentes, ainda além do GlobalGap possuem seus próprios selos onde eles auditam os deles, e aí os supermercados que não quiseram aderir ao GlobalGap, lançaram seus próprios selos: o Carrefour (rede internacional francesa de hipermercados) tem o seu, o Walmart (uma multinacional estadunidense de lojas de departamento) tem o seu, o Pão de Açúcar (controlada pelo Grupo Casino, uma grande empresa de varejo) tem o seu, hoje se nós pensarmos, somos auditados por 10 protocolos.

Ent_JD_2

Além desse potencial utilizado para alavancar a inserção de mercado, o Grupo contou com o Ent_JD_1, que, no início das atividades, desempenhou um papel em multissetores. Essa polivalência levou-o a desempenhar um papel tanto focado no sistema operacional, como tático quanto estratégico do Grupo. Tal cenário permitiu que ele absorvesse a essência do fundador das Fazendas Labrunier, o Sr. Jacques De Fourier, ou JD, nome que mais tarde seria dado ao Grupo JD após a dissidência do do Grupo Carrefour com o projeto de gado e fruticultura no Brasil. A relação direta com o idealizador e fundador permitiu o Ent_JD_1 absorver a cultura empreendedora ao mesmo tempo que precisou gerenciar, operacionalmente, os empreendimentos tanto pecuarista quanto agrícola do Grupo. A atuação do Ent_JD_1, desde os primórdios da fundação das Fazendas Labrunier, tem permitido a empresa desempenhar um trabalho harmonizado com suas filosofias.

Entre as contratações no decurso da estruturação da equipe está a pessoa do Sr. Hélio (Ent_JD_2; Ent_JD_1), que, assim como o Ent_JD_1, também trabalha na empresa desde o início, formando equipes, gerenciando as Fazendas e articulando projetos ao lado do Ent_JD_1.

Temos pessoas muito importantes, como nosso Gerente Geral, o Hélio, que está desde o início. Era um técnico agrícola que entrou como um dos responsáveis pelos 20ha e cresceu enormemente pelo mundo a fora atrás de tecnologias atrás de isso e daquilo, compreende tudo, janelas e tudo, foi e marcou presença forte para poder a gente crescer.

Ent_JD_1

O Hélio tem uma função grande por ser o Gerente Geral, e Sr. Arnaldo está aí e acaba determinando a estratégia (...)

Ent_JD_2

Assim, o Ent_JD_1 lidera o Grupo munindo as Fazendas de informações e orientando, na medida do necessário, suas operações ao lado do Sr. Hélio, como afirma o Ent_JD_2:

Acredito que a empresa [Grupo JD, em especial a Fazenda Labrunier] teve uma participação muito forte a partir do momento que Sr. Ent_JD_1 [codinome] viaja e traz tecnologia, analisa o que é feito lá fora e implanta na fazenda, o vizinho ver, começa também fazer em sua fazenda ou para o bem comum, que a fruticultura cresça e desenvolva, orienta todos fazerem. O Sr. Ent_JD_1 [codinome] é responsável pelo crescimento e todo este “impulsãoamento”. Acho que se só dependesse da gente aqui, não teríamos 5 fazendas e não estaria desta forma.

No mais, além da iniciativa de prospectar continuamente alternativas para tornar a cultura da uva um projeto rentável e resistente às intempéries - como clima e pragas (Ent_JD_1), a continua busca por informações é perseguida pelas Fazendas Labrunier a fim de sinalizar seus próximos planos operacionais.

Pois, como afirma o Ent_JD_1, o Grupo reconhece-se como uma empresa inovadora, percussora de projetos, e isso tem permitido ela renovar suas práticas gerenciais e comerciais sempre na busca de novos mercados.

Somos reconhecidos, temos um lado bastante inovador (...). Nós já experimentamos de tudo, que só comprova que somos inovadores e neste sentido têm inovações que dão certo e outras não [que é o caso dos orgânicos].

Ent_JD_1 (grifo nosso)

Entre os recursos tangíveis do Grupo JD, a área de plantio, ao longo dos anos, passou de 20ha para aproximadamente 900ha, enquanto desenvolveram projeto de pecuária em Minas Gerais (Ent_JD_1). Esses recursos têm favorecido a empresa a compartilhar com o setor de tecnologia de informação (Ent_JD_2) ao mesmo tempo que busca ajustar eventuais desequilíbrios de caixa provocados por crises setoriais. E, quando questionado se, entre o gado e a uva, a gestão tem sido irmanamente trabalhada como se fosse uma via de mão dupla, o Ent_JD_1 responde que:

É uma via de mão dupla e sempre foi assim, apesar de uma hora só usar uma via ou só usar só outra via.

Tem época que uva dá ou dava muito dinheiro por termos uma janela muito grande, tanto é que crescemos sem precisar ir à bancos e crescia tanto dentro da nossa capacidade que ainda recursos eram dirigidos para aumentar o

negócio do gado, já que não contávamos com bancos para financiar nosso gado. Aí fizemos um plantel importante de gado, crescemos muito na pecuária, nos tornamos grandes pecuaristas; e nesta época de chuva de 2005/2006 para cá [2015], nós temos perdido dinheiro na uva e temos trazido recursos emprestados internamente no passado ao gado das fazendas de gado. **Vendemos parte do gado para suportar o negócio de uva aqui e nos últimos anos os recursos têm vindo de lá para cá.**

Ent_JD_1 (grifo nosso)

O Grupo JD fundou uma outra empresa, com foco na captação e venda de frutas, a BRAVIS, uma *trading* que funciona, conforme afirma Ent_JD_1:

no sentido de atender os anseios dos supermercados tanto os de fora do país como os no Brasil quando eles necessitam de alguma fruta que naquele momento, mês, sazonalidade, não tem [não existe disponível] no Brasil e no exterior e a BRAVIS faz a busca e logística e entrega aos supermercados assim como desejado que normalmente é um produto mais específico, mais exótico, diferente como: o limão Taiti, o limão siciliano, tangerina sem semente, e mesmo uvas da Argentina e do Chile, onde a gente traz para o Brasil a fim de atender nossos clientes quando o Vale do São Francisco não tem estes produtos. E isso é a BRAVIS.

Outro aspecto interno consolidado no Grupo JD é no que tange à industrialização. O Grupo definiu que não pretende trabalhar no setor da agroindústria, como relata o Ent_JD_1 ao ser questionado sobre a empresa estar sempre na tendência da comercialização do produto *in natura*.

Eu faço *in natura* e vou continuar no *in natura*, nós não vamos para a industrialização. As vezes a gente tenta, acha que tem outro caminho, mas, dá um passo para trás as vezes, porque há tanta coisa e sempre terá tanta coisa para inovar, para melhorar o seu [produto] *in natura* que a gente vai deixando a indústria meio do lado.

Indústria, normalmente, é sinônimo um produto com preços mais baratos e normalmente isso vira um *commodity*. E aí você tem que tentar sair de uma *commodity*. Como já tiveram ciclos aqui mesmo no Vale como o tomate, onde se industrializou e morreu, porque não se torna mais competitivo, já que o purê de tomate busca cada dia mais um preço mais barato. A industrialização também é boa, tem suas vantagens, mas a gente tem muito ainda para crescer no *in natura*, então a gente vai postergando a ideia de pensar numa indústria.

Já se sentou para ouvir, já viajei para estudar se uma indústria de suco de uva era uma coisa boa e concluímos que ainda não é hora para fazer isso.

Ent_JD_1 (grifo nosso)

Nesse sentido, o Ent_JD_2, ao ser questionado a respeito de implementar um fracionamento da produção com vista a instalar uma indústria ao menos com os produtos tidos como descarte tanto canalizados pela Labrunier como pela BRAVIS, afirma:

No passado já teve. Já se chegou a pensar em alguma proposta neste tipo, mas, foi parado o projeto. Nós até chegamos a plantar uma área com vistas a fazer indústria e ele [Sr. Ent_JD_1] parou o processo. Talvez pelo fato de se ter pensado que se fizermos uma uva de mesa bem produzida, se ganhará muito mais dinheiro do que vendendo suco concentrado. Pois, nós temos clientes lá fora que absolvem tudo e, quando não, aqui dentro [no mercado interno]; onde de certo modo nós temos como vender tudo, claro respeitando a variação do mercado e preços, mas, nós temos que absolver o nosso produto. E acredito que ganharemos mais dinheiro do que talvez fazendo processamento.

Queiroz Galvão Alimentos enfatizando a unidade Fazenda Timbaúba

Quanto à Fazenda Timbaúba, a Queiroz Galvão, na figura do Sr. Roberto Queiroz Galvão, por até então não ter desenvolvido nenhum braço da empresa no setor agrícola, inicialmente, buscou apoiar-se em um projeto de consultoria para obter informações e ajustar seus projetos agrícolas.

Diante dos objetivos traçados, o Ent_QG_1 exerceu, na Queiroz Galvão, ao longo dos anos, um papel muito semelhante ao que exerceu o Ent_JD_1 no Grupo JD. A diferença, *a priori*, encontra-se no fato de que o Ent_QG_1, com o passar dos anos, e a estruturação que passou a existir tanto na Dimensão Interna quanto na Dimensão Governança Corporativa, desenvolveu uma prática de gestão mais participativa entre seus liderados. No início, as decisões eram feitas em colegiado com o Roberto Galvão, mas, com o passar dos anos, a responsabilidade praticamente se limitou ao Ent_QG_1 (Ent_QG_1). De todo modo, suas práticas gerenciais, já nos primeiros momentos de gestão, incorporaram a filosofia do empreendedor do projeto e, dessa forma, o mesmo passou a desempenhar múltiplas funções (Ent_QG_1; Ent_QG_2).

Uma equipe fora formada para suportar os desafios enfrentados pela empresa. E, assim, por meio de uma gestão compartilhada, o Ent_QG_2 afirma que:

Não temos Diretorias: comercial entre outras, temos uma única Diretoria. Se tem três gerencias ligadas diretamente ao Ent_QG_1 [codinome]: Agroindústria comigo (Ent_QG_2); Comercial (Ronald); Campo (Fábio) e Agrícola [de mesa] (Rilson).

Hoje a decisão comercial que envolve aqui dentro e lá fora é totalmente interligada; é quase que diário. Fora da safra europeia, já que não adianta

competir com ela, a parte agrícola nossa tendo uma produção um pouco maior ele contatar o Ronald (na Europa) para estudar externo e decidir se dá ou não dá enviar o excedente para fora. Para não forçar o mercado interno pode-se até preferir exportar, tratando os dois ao mesmo tempo. Após os estudos de Ronald pode-se decidir ficar interno e diluir entre outros mercados.

O braço da empresa instalado na Europa passa a ser também um recurso interno e que, estrategicamente, é utilizado para que as articulações comerciais da Timbaúba possam ser trabalhadas de forma autônoma de outros produtores e de atravessadores.

Quanto aos recursos tangíveis, a terra foi o primeiro objeto cobiçado pela empresa, destaca o Ent_QG_1. O recurso intangível, marca da Queiroz Galvão ao longo dos anos, passou por várias designas. Inicialmente, utilizou-se de forma subliminar a marca para que a Fazenda Timbaúba conseguisse se fazer conhecida internacionalmente ao ser relacionada a uma empresa, que já atuava no mercado, como relata Ent_QG_2, pois, afirma que a Queiroz Galvão Alimentos possui facilidades comerciais pelo fato de ter o nome de uma grande empresa como sobrenome em seus produtos.

Depois, após as evidências internacionais adquiridas pela Queiroz Galvão Alimentos, a *holding* passou a apoiar-se no seu braço agrícola, a Queiroz Galvão Alimentos, como relata Ent_QG_1:

Nós somos uma construtora, que é entendido como algo muito pesado. Então a Queiroz [Galvão] Alimentos é o lado verde, tendo em vista que produção de alimentos é uma coisa nobre, saudável, ambientalmente correto, mesmo que todas atividades do grupo sejam licenciadas ambientalmente. Mas, **mesmo as licenciadas não são bem vistas e a nossa atividade atenua algumas coisas, ela vende bem a imagem do Grupo.** Produtores de alimentos. Grande empregador de mão de obra, numa região paupérrima do país. E mais recentemente, no processo de internacionalização, não nossa, mas, da mãe nossa, a construtora, onde a Queiroz construtora passou a construir muito fora do país. Muito forte na África, como na África do Sul, e na América Central. Então estes países se interessam muito por projetos agrícolas e projetos de irrigação com viabilidade econômica dos mega-projetos como esse. Então **o CEO da construtora internacional usa muito os exemplos nosso como vitrine para estes países de modo que nós somos muito visitados** por parte dos países africanos e da América Central, e eles sinceramente saem muito encantados com o que veem.

E dessa forma vende-se bem a imagem e o pacote que por ventura esta construtora internacional pode vir a estar oferecendo a um determinado país como um desenvolvimento de um projeto de agricultura para um mega-projeto de irrigação. Deste modo **somos usados como vitrine e plataforma** para mostrar que se isto é uma realidade e também pode ocorrer lá.

Ao longo da história, com os projetos da fruticultura irrigada prosperando, a Queiroz Galvão Alimentos incorporou, em suas competências, o segmento de camarão, em que o Ent_QG_1 passou a ocupar a função de liderança do projeto concomitantemente à gestão da Fazenda Timbaúba (Ent_QG_1). O empreendimento da fazenda de carcinicultura recebeu, de início, a transferência de conhecimento a partir das práticas gerenciais da fazenda de fruticultura do grupo empresarial, como relata Ent_QG_1. A expectativa, portanto, foi transferir o *know-how* da fruta para o camarão (Ent_QG_1). Com relação aos aspectos internos da Queiroz Galvão Alimentos, variados ajustes ao longo dos anos foram feitos, a ponto do escritório comercial da Europa concentrar os dois mercados, a partir dessa nova atribuição.

Os projetos, para incrementar os recursos internos da Queiroz Galvão Alimentos, têm recebido apoio de modo a permitir que o braço do grupo consiga acompanhar as tendências de mercado, como afirma Ent_QG_1.

Houve acréscimo de outros segmentos [com o decorrer dos anos], camarão e bebidas. Quanto as bebidas, produzimos derivados de acerola, maracujá, abacaxi, manga, uva e coco. Derivados, pois, não produzimos suco, produzimos polpa integral, concentrada e polpa concentrada clarificada. Onde para cada tipo de fruta nós temos 3 opções de produção industrial. Em 2012, nós iniciamos a atividade de processamento industrial. A cada dez anos, praticamente, um projeto novo. Onde as anteriores nunca pararam. A fruta de mesa de exportação continua até hoje. Dez anos depois, iniciamos com camarão, que continuamos até hoje mesmo mudando o perfil de exportador para mercado interno. E dez anos depois, iniciamos com a Agroindústria. E estamos amadurecendo esse negócio

Ent_QG_1

E assim, como a fazenda de camarões, a industrialização tem recebido transferência de recursos internos a fim de operacionalizar, com o máximo de eficiência possível, suas atividades, destaca o Ent_QG_2.

Além do mais, como ressalta o próprio entrevistado, a industrialização surge como uma alternativa com vista a potencializar os recursos internos existentes, ao passo que incrementa outros tantos novos com vista a elevar a rentabilidade da empresa.

Diante do vetor da industrialização, está evidente que a Queiroz Galvão Alimentos desenvolverá um extenso plano de projetos internos com vista a incrementar os resultados e ocupar um nicho pouco aproveitado pelo Vale das Frutas, como afirma Eng_QG_1.

A NIAGRO já faz isso há muitos anos, mas, eles são fechados [produzem e comercializam para eles mesmos].

Qualquer região evoluiu a partir do produto *in natura*. Começou com agricultura e depois migrou para a agroindústria e daí tem outros desdobramentos, onde o próximo passo pode ser fazer embalagem para o varejo como enveredar para extrair mais produtos diferenciados ainda, como pigmentos de cor natural, pode fazer produto em pó (spray grad), a área medicinal além da acerola que já tem esse foco com a vitamina C.

E em consonância com que foi dito, Ent_QG_2 afirma:

A gente quer consolidar primeiro de indústria para indústria proposta que se encaixa muito bem para o perfil da empresa e do que nós fazíamos. Estamos em uma posição estratégica onde o mercado do nordeste é uma realidade, crescente mesmo com crise e com tudo e o frete está cada dia mais caro. Onde já tem um movimento de indústrias do sul que fornecem para o nordeste buscando onde processar. De repente podemos entrar como um simples processador, fornecendo matéria-prima e solução completa. Onde bastaria colocar uma pessoa aqui para formular do modo que se deseja e nós entregamos. Pode ser mais uma alternativa para se agregar às estratégias futuras.

Ara Empreendimentos com destaque a unidade Ara Agrícola

Em se tratando da Ara, os recursos internos originalmente foram trazidos pelo Ent_ARA_1, responsável em encontrar a terra que, posteriormente, se tornaria a sede da Ara Agrícola. Os recursos internos para implementar uma fazenda de uvas com foco no mercado internacional eram praticamente nulos, segundo o Ent_ARA_1. O empresário, assim como ocorreu com os líderes da Queiroz Galvão Alimentos, Ent_QG_1, e do Grupo JD, Ent_JD_1, precisou desempenhar uma dupla jornada, empreendedora e gerencial.

Para desempenhar o projeto, a empresa contou com o conhecimento do que viria a ser o sócio minoritário da Ara Agrícola, o Sr. Roberto Girai, como relata o Ent_ARA_2. A partir dessas informações e com as habilidades do Ent_ARA_2, desenvolveu-se um plano de estudos com vista a, respeitando as limitações da empresa, estabelecer um aparato tecnológico de recursos internos capazes de projetar a empresa no mercado internacional de uvas de mesa (Ent_ARA_2).

O Ent_ARA_1 reconhece que a Ara Agrícola vem investindo em um recurso humano focado no operacional, cuja opção é trabalhar com um material humano de baixo nível escolar, mas, capaz de desempenhar, na medida do possível, as atribuições de campo a altura da liderança da empresa.

A equipe formada pela Ara Agrícola conta com um laboratorista e desenvolvedor de variedades, o Sr. Roberto Girai, e é liderada pelo próprio empreendedor da Empresa. No passado, fora liderada de perto pelo Ent_ARA_1 e, mais recentemente, pelo Ent_ARA_2.

Como recurso tangível em evidência nas falas, está a terra, que, ao longo dos anos, recebeu investimento tanto na ordem de tamanho quanto no plano de tratamento das variedades e áreas menos rentáveis, como afirma Ent_ARA_2, de modo a promover a reposição de áreas de baixa produtividade e seleção do material da fazenda com vista a ter uma homogeneidade e produtividade.

Como recurso interno no setor comercial, o grupo conta com um ex-funcionário da Queiroz Galvão Alimentos, especialista em operacionalizar com o mercado internacional, como relata Ent_ARA_2.

Na verdade, eu tenho o Gerente Comercial que é o Erivan, que já tinha experiência de já ter trabalhando em outras empresas como a Queiroz Galvão Alimentos.

Ent_ARA_2

No tocante à industrialização, como forma de aprimorar sua margem de produtividade, reduzindo as perdas, Ent_ARA_2 afirma que

É (...) não temos o objetivo de partir para algum modelo do tipo agroindústria como se tem feito por aqui em termos de suco, de vinho, de outras coisas. Na verdade temos buscado meios de otimizar de outras formas a fazenda que nós achamos que tem espaço para isso.

Ent_ARA_2

Miolo Wine Group com destaque para a unidade Vinícola Ouro Verde

A Miolo Wine Group, ao contrário das demais empresas, concentra sua atividade econômica na agroindústria, mais especificamente na produção de vinhos tranquilos, vinhos frisantes, espumantes e destilados. Como principais recursos internos, a marca, o *know-how* e a tradição são, reconhecidamente, as mais estimadas pelo Ent_MWG_1_m1, Ent_MWG_2 e Ent_MWG_3_m1. Esses recursos intangíveis têm acompanhado a trajetória da empresa desde as primeiras atividades econômicas de seus fundadores (Ent_MWG_1_m1).

Foi a partir da credibilidade de mercado e da sua rede de conhecimento que o projeto, que deu início a Miolo Wine Group, foi concebido. A compra em leilão público da Fazenda

Ouro Verde em Casa Nova no interior baiano foi motivado pelas oportunidades apresentadas pela sua agência bancária na qual o fundador possuía conta [neste trabalho identificado como Dimensão Contexto Externo] (Ent_MWG_1_m1). O empreendimento contou com a liderança do Ent_MWG_1_m1 e do Sr. Adriano Miolo para encampar destemidos projetos em uma região nunca antes explorada pelos fundadores da Miolo Wine Group.

Adquirida a empresa, a sociedade apoiou-se no seu recurso interno infraestrutura e na rede de relacionamentos para desenvolver um longo plano de experiências, enquanto desenvolvia o projeto de internacionalização da empresa (Ent_MWG_1_m1). O corporativo instalado no Sul do Brasil contratou um consultor internacional, o Sr. Michel Rolland, para desenvolver seu plano de expansão cujo foco principal era atender ao mercado internacional.

O projeto de internacionalização recebeu apoio condicional da Dimensão Contexto Interno da Miolo Wine Group tendo em vista que o Grupo desenvolveu ao longo de nove anos um denso projeto de investimentos em sua estrutura, tanto vinífera quanto de envase como gerencial para ajustar-se às exigências dos mercados internacionais (MIOLO, 2011). Segundo Adriano Miolo (2014a), a onda de investimentos em recursos internos perpassou um replanejamento do plantio de vinhas, escolha das castas e das parcelas assim como a planta industrial de cada unidade vitivinícola em operação à época do plano de reestruturação. Na fase seguinte, ocorreu o reposicionamento de mercado de modo a especificar os produtos potencialmente rentáveis em cada vinhedo. Esse plano levou a Miolo Wine Group a determinar que a produção da unidade baiana deveria, prioritariamente, atender ao nicho de envase de espumantes com fermentação feito em tanques, portanto, menos artesanais que os elaborados na unidade Miolo (Ent_MWG_2).

Apoiados no prestígio da marca, o Grupo seguiu sua trajetória e, atualmente, possui cinco unidades vitivinícolas, alguns contratos de *joint venture* e representante exclusivo da marca no mercado chinês (Ent_MWG_2).

Os recursos tangíveis da empresa podem ser subdivididos em corporativo e as unidades vitivinícolas. No que tange ao corporativo, o Grupo possui uma equipe de Diretores coordenados pelo CEO, Adriano Miolo (Ent_MWG_1_m1) em que se concentram lideranças departamentais (Ent_MWG_2) e, a partir das quais, a exemplo da unidade Vitivinícola Ouro Verde, são delegados representantes departamentais a fim de tornar mais eficiente o processo de comunicação entre o operacional e o corporativo (Ent_MWG_2).

No tocante às unidades, a exemplo do que ocorre na unidade Vinícola Ouro Verde, concentram-se exclusivamente a operacionalização do planejamento repassado pelo corporativo à mesma. A equipe que operacionaliza a unidade baiana, sempre que necessário,

tem recebido qualificação dentro das unidades vitivinícolas do Sul ou, até mesmo, na Espanha de modo a atender aos processos produtivos da empresa (Ent_MWG_1_m1), a exemplo dos operadores da unidade de fabricação do destilado *brandy* e dos primeiros operadores da mais recente aquisição tecnológica para a unidade, a colheitadeira mecânica. Segundo Ent_MWG_1_m1, tanto os funcionários que operam na produção do *brandy* como os que operacionalizam a colheitadeira desempenham, com louvor, suas funções, chegando a superar, no caso do *brandy*, a eficiência de muitas destilarias espanholas.

A unidade baiana, ao longo dos anos, recebeu investimentos com vista a promover modernizada ampliação de sua capacidade fabril tanto no setor de envase quanto no setor de vinhedos (MIOLO, 2013c). A mecanização, a exemplo da colheitadeira e da duplicação do número de autoclaves (Ent_MWG_1_m1) e da linha de envase mais ágil e a capacidade de armazenamento (Ent_MWG_2), tem permitido que a unidade consiga suportar a contento as demandas, processo em que a qualidade é perseguida continuamente de modo a preservar a renome da marca Miolo.

Estiveram presentes em todas as empresas aspectos como os recursos tecnológicos e de *marketing* (TSENG et al, 2007) assim como a liderança (PETTIGREW, 1987) como forma de explorar a internacionalização. Em se tratando do papel desempenhado pelos líderes, ficou fundamental para que as percepções fossem afloradas e as decisões fossem tomadas com fundamentação racional. O desenvolvimento de habilidades motivadas pela transferência das capacidades (BJORKMAN; STAHL; VAARA, 2007) entre as unidades de cada grupo se revelou complementar de modo a alavancar os recursos internos.

Em consonância com Wernefelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991) e Peteraf (1993), o feixe de recursos e as capacidades contidas e absorvidas pelas empresas habilitaram as empresas a competir no mercado e obter vantagem competitiva sustentável; corroborando, portanto, com o que preceitua Kovacs (2009) quanto a teoria de internacionalização. As descobertas revelam que **a Dimensão Contexto Interno é uma das Dimensões Organizacionais e encontra-se associada à internacionalização das empresas do Vale**. Os achados estão em concordância com Kuanda e Sorensen (2000), pois diversos são os motivos que permitem a atividade internacional de empresas instaladas em países como o Brasil. O efeito da internacionalização no crescimento da empresa, o nível de crença e o comprometimento das exportações, buscam as vantagens diferenciais baseadas no tamanho, na tecnologia, na produtividade e revelam-se como sendo alguns dos recursos internos que as empresas têm buscado para se especializarem.

5.2.7 Empreendedorismo

Os achados identificam-se com os preceitos de Araújo (2015) e seguem reforçando os trabalhos de Leite (2012), Nassif, Ghobril e Silva (2010), Schwiezer, Vahlne e Johanson (2010); de modo que é possível afirmar: (i) os empreendimentos isolados têm marcado o panorama do agronegócio do Vale (ARAÚJO, 2015) e (ii) as ações empreendedoras têm se mostrado demasiadamente relevantes na busca de oportunidades internacionais (LEITE, 2012; NASSIF; GHOBRI; SILVA, 2010; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

As políticas governamentais, apesar de se mostrarem proeminentes ao longo do tempo, por si só, não têm apresentado resultados capazes de permitir a contínua evolução dos grupos empresariais instalados no Vale das Frutas. Pois, assim como afirma o Ent_MWG_1_m1, apesar dos generosos incentivos, o fator empreendedorismo tem se mostrado essencial para consolidar as oportunidades em projetos virtuosos.

Neste sentido, Araújo (2015) ressalta que a fazenda que deu origem a própria unidade vitivinícola da Miolo Wine Group no Vale das Frutas é um dos audaciosos casos, à época liderado pelo paulista descendente nipônico, o Sr. Mamoru Yamamoto.

Tendo em vista que a sensibilidade é caráter nato da Dimensão Empreendedorismo (DORNELAS, 2008), os projetos carregados de inovações tecnológicas são resultado da visão empresarial visionária dos empreendedores. Neste sentido é possível apontar como exemplos:

(i) no caso da Ara Agrícola, o próprio empreendimento focado no agronegócio com vocação exportadora, o Sistema em Y implantado nos parreirais e o Sungroup (Ent_ARA_2);

(ii) no tocante a Fazenda Timbaúba, o próprio empreendimento agrícola com vocação exportadora, o avanço dado ao longo dos anos no sistema de comercialização com as janelas internacionais e o projeto agroindustrial (Ent_QG_1);

(iii) no caso da unidade Vinícola Ouro Verde, o inédito empreendimento vitivinícola do Grupo (Ent_MWG_1_m1) e os avanços empresariais no tocante ao projeto enoturístico desta unidade (Ent_MWG_1_m2);

(iv) no caso das Fazendas Labrunier, a idealização do Sr. Jack De Fourier em desenvolver um braço agrícola do Grupo Carrefour, o visionaríssimo, as históricas conquistas e as inovações liderados pelo Ent_JD_1 (Ent_JD_2).

A seguir seguem os exemplos na seguinte ordem: o caso da Ara Agrícola, projeto da Ara Empreendimentos; o caso das Fazendas Labrunier, projetos do Grupo JD; o caso da Fazenda Timbaúba, projetos da Queiroz Galvão [Alimentos] e, por fim, o caso da unidade Vinícola Ouro Verde, projeto da Miolo Wine Group.

O caso da Ara Agrícola

Diante de um histórico de empreendimentos marcados em ineditismo, como postos de combustíveis e gestão de shoppings centers, por exemplo, surge a Ara Agrícola (Ent_ARA_2). A Ara Agrícola, neste quesito, foi inspirada e arquitetada pelo Ent_ARA_1. A capacidade de gerar valor a partir da identificação de oportunidades (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; LEITE; MORAES, 2014b; DORNELAS, 2004; SHANE; VENKATARAMAN, 2000) levou o Ent_ARA_1 a se debruçar em um empreendimento inédito para o Grupo: o agronegócio vocacionado para exportação (Ent_ARA_1). Os dados revelam que, ao ter firmado decididamente o mercado de destino, a Ara Agrícola buscou, desde os primórdios de sua constituição, perseguir um projeto capaz de ser implementado, gerenciado e trabalhado sob à luz da internacionalização (Ent_ARA_2). A constituição da idealização exigiu que o Ent_ARA_2 engajasse-se em um contínuo fluxo de pesquisas a fim de compreender o *modus operandi* do setor. O levantamento destes dados induziu a Ara Agrícola a estudar as práticas aplicadas na Califórnia/EUA, de onde absolveram o *know-how* do plantio em forma de latadas (Ent_ARA_2).

O gerenciamento do empreendimento, por sua vez, foi subdividido, a rigor, em 2 competências: (i) a competência empresarial, concentrando a gestão de custos, a operacional e de vendas com o Ent_ARA_1 e Ent_ARA_2 e seus liderados; e (ii) a competência técnica, com uma área destinada para experimentos, liderada pelo sócio minoritário, o Sr. Roberto Girai e seus subordinados.

No tocante às habilidades empresariais, o Ent_ARA_1 trouxe da sua história como empresário. No entanto, ciente do plano de sucessão na gestão do empreendimento e consciente de que para desempenhar habilmente as competências que envolviam as nuances da internacionalização, o Ent_ARA_1 incorporou seu filho e sucessor, o Ent_ARA_2, desde cedo às práticas gerenciais da Fazenda. O tino visionário do Ent_ARA_1 permitiu que, ainda jovem, o Ent_ARA_2 concluísse seu curso de graduação, ao mesmo tempo, que adquiria desenvoltura na gestão empresarial e implementava o plano de internacionalização da fazenda. Para tanto, sua fluência na língua inglesa e a pós-graduação em gestão empresarial, esta última feita já nos primeiros anos de atuação da Ara Agrícola, atuaram como ferramentas para que o Ent_ARA_2 desempenha-se com habilidade suas atribuições dentro da empresa. Por fim, a linha sucessória foi implementada e consumada anos seguintes, ao menos na questão tática e operacional da empresa, já que o Ent_ARA_1 continua orientando, no quesito estratégico, a Ara Agrícola à distância do escritório da Ara Empreendimentos em Recife/PE.

Diante do dilema da comercialização frente a disposição de assumir os riscos ante ao desafio, o constante otimismo (Ent_ARA_1), sólido e conservado plano de metas, e o *network* (Ent_ARA_2) foram decisivos. O otimismo do Ent_ARA_1 de consumir o empreendimento (Ent_ARA_1) como um projeto de referência (Ent_ARA_2) tem permitido que a Ara Agrícola se mantenha serena diante dos desafios enfrentados pelas oscilações advindas da Dimensão Contexto Externo (Ent_ARA_1). Os exemplos seriam as variações cambiais (Ent_ARA_1) e o dinâmico fechamento, caso do mercado norte-americano, e a abertura de janelas de mercado, caso do mercado doméstico (Ent_ARA_2). No tocante ao *network* (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; LEITE; MORAES, 2014b), a rede de relacionamentos criada pela Ara Agrícola culminou no Sungroup, uma associação não formalizada capaz de permitir mais vigor ao volume de uva sem sementes ofertado, a ponto de abastecer tanto o mercado nacional quanto o internacional com elevada qualidade (Ent_ARA_2). Quanto ao plano de metas, a Ara Agrícola, por sua vez, opera a partir da seguinte filosofia:

a conta é conservadora, se a gente pode dar dois passos a gente só vai dar um. Pois, dois faltando dinheiro é uma tragédia. É melhor um sobrando dinheiro, o outro a gente dá para o ano.

Isso é muito importante. O empresário tem que ter a paciência de não dar o passo maior que o fundo das calças. São duas coisas que acabam o empresário, é essa e a outra é não fazer conta do pequeno. Tem que fazer conta de todo 5%, de todo 2%, de todo 1%. Eles acham que 1% não valem nada e isso acaba! Economizar 3% é muito fácil e isso é muito importante estes 3%. Três por cento pode ser 3% para o faturamento, para as despesas, mas, 3% do faturamento é um percentual grande do lucro. Caso se pegue 3% do faturado não seja nada, mas, do lucro pode significar 30% do lucro! É muita coisa.

Ent_ARA_1

O caso das Fazendas Labrunier

O empreendedorismo do Grupo JD é marcado por um caráter de inovações. O primeiro plano foi justamente a compreensão do seu fundador, o Sr. Jack De Fourrier, de levar o Grupo Carrefour a empreender no agronegócio, resultando no projeto de fruticultura e a fazenda de gado. O Ent_JD_1 entende que as suas Fazendas estão na vanguarda dos projetos, em especial quando se trata da uva de mesa. O segundo plano foi, também sob a liderança do fundador do Grupo JD, adquirir o direito de controlar os empreendimentos outrora comandados pela *holding* Carrefour, quando a *holding* decidiu não mais comandar os projetos de frutas e gado no Brasil.

As sucessivas fases que se seguem têm o Ent_JD_1 como líder de todo o processo. Com projetos e ações inovadoras (Ent_JD_2), o Grupo JD seguiu empreendendo em fazendas de uvas buscando especialização da cultura, ao mesmo tempo, em que alargava a área de plantio (Ent_JD_1), até como uma forma de minimizar os riscos, já que o projeto, que começou com aproximadamente 30ha, se expandiu e, atualmente, conta com cerca de 900ha. Ao longo dos anos, entre os projetos inovadores estão: (i) o projeto de produção totalmente orgânico de uva (empreendimento que futuramente não teve sucesso); (ii) uma área experimental com mais de 135 novas variedades de uvas; e (iii) os contínuos projetos para desenvolver espécies de uvas mais rentáveis, como a uva sem sementes e mais resistentes à chuva e a pragas (Ent_JD_1).

Diante dos megaprojetos potencializa-se o risco de insucessos. Como uma forma de assumir os riscos perante os desafios (FREITAG FILHO; AMAL, 2008 ; LEITE; MORAES, 2014b), Ent_JD_1 informa que o Grupo JD tem trabalhado empreendendo na diversificação de sua carteira de segmentos com vista a “relaxar” as tensões decorrentes do risco. E assim, ao longo dos anos, foram sendo construídos os 3 segmentos em que o Grupo JD opera atualmente: o “Grupo” Labrunier, São Marcelo e a BRAVIS (Ent_JD_1).

A exemplo da pré-disposição de se atuar sempre na vanguarda do setor, ao ser questionado como a empresa considera o nível de exigências dos clientes internacionais quanto ao aparato ambiental e trabalhistas, o Ent_JD_1 alia estratégia empresarial ao espírito empreendedor e afirma:

A gente os encara como oportunidade. Como oportunidade. Ou seja, o país lá é exigente? O cliente mais exigente ele dita a norma e nós temos como tradição de atendê-lo. Para que? Primeiro para aprender com ele como introduzir a tecnologia para atender esta exigência maior dele. Para que? Para que nós possamos sempre estar na frente [na vanguarda], e esta exigência acaba chegando aqui com menos tempo ou mais tempo no Brasil, onde com o tempo todos os consumidores vão ter a mesma exigência. A gente vai estar preparado, é tanto que a gente se considera preparado para atender qualquer cliente a nível internacional.

O Ent_JD_1, como gestor, se vale: (i) do seu conhecimento; (ii) do conhecimento decorrente de sua rede de relacionamentos, a partir das pesquisas desenvolvidas em conjunto com os SEBRAEs e outros empresários do setor, ao mesmo tempo que desempenha um papel de liderança proativa propenso à adaptação (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; LEITE; MORAES, 2014b); e (iii) do seu senso de planejamento para potencializar seu *feeling* e se

aproveitar da dinâmica (DORNELAS, 2008) que habita no setor de frutas *in natura*. Apesar do Ent_JD_1 afirmar que o sucesso dos empreendimentos se deve a uma soma de esforços dos variados setores do Grupo JD, o Ent_JD_2 reconhece o papel do líder, o Ent_JD_1, como sendo o grande impulsionador do negócio.

O espírito de vanguarda do Grupo é reconhecido pelo Ent_JD_1 como uma busca incessante pelo ganho decorrente da inovação, no entanto, sair na dianteira pode levar a colecionar episódios de insucessos. Neste particular, Ent_JD_1 age sob a seguinte filosofia:

Algo como o boi que chega primeiro no rio é quem bebe água limpa por que o segundo já beberá água suja, pois, o primeiro terá pisado dentro e terá sujado a água. É preciso aproveitar o momento de estar bebendo a água limpa para você sair na frente, ser reconhecido e ganhar pelo momento de se ter desenvolvido uma ideia com custo menor, por exemplo, e se terá um ou dois anos sua uva com custo menor e com menor lucro e depois outros vão fazer também e já se empatou, enquanto isso como você já experimentou antes, você já está em outra ideia que te permitirá ganhar em mais um ou dois anos de custos mais barato e os outros vão chegando.

O caso da Fazenda Timbaúba

As ações empreendedoras tiveram início a partir da busca da *holding* Queiroz Galvão, sob a liderança do Sr. Roberto Queiroz Galvão, ao se dispor a assumir riscos ante aos desafios (FREITAG FILHO; AMAL, 2008 ; LEITE; MORAES, 2014b) conjunturais (Ent_QG_1). Sob este contexto, com vocação eminentemente exportadora, se constituiu a Fazenda Timbaúba (Ent_QG_1). Desde o início até os dias atuais, o Ent_QG_1 responde pela liderança deste braço do Grupo, que atualmente se chama Queiroz Galvão Alimentos, e tem sido o responsável quando a questão é empreender dentro da Fazenda Timbaúba.

A liderança proativa predisposta à adaptação (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; LEITE; MORAES, 2014b) frente aos dinâmicos cenários em que se encontra a empresa, exige do Ent_QG_1 uma contínua determinação (Ent_QG_2). Dentre as características, o *feeling* (DORNELAS, 2008) tem sido responsável em levar, a partir de uma configuração ainda não registrada pelas empresas do Vale das Frutas, os produtos da Fazenda Timbaúba ao mercado internacional. Atento às oportunidades, o projeto comercial da Fazenda Timbaúba passou por sucessivas fases, até se consumir no projeto que se encontra atualmente (Ent_QG_1): o projeto de escritório próprio fora do país para operar com mercadorias *in natura* (Ent_QG_1; Ent_QG_2).

A Fazenda tem desenvolvido sucessivos projetos, pelo Ent_QG_1 entendido por fases, e vem acompanhando tendências de mercado (Ent_QG_1). Diante disto, a Queiroz Galvão Alimentos, na pessoa do Ent_QG_1, desenvolveu seu o projeto agroindustrial (Ent_QG_2). Atento às oportunidades, assim como fez com a fazenda de camarões no Rio Grande do Norte, Ent_QG_1 encontrou uma janela para empreender o mais recente projeto: a agroindústria. Como afirma Ent_QG_2, o projeto agroindustrial, apoiando-se no *know-how* e no *network* do Ent_QG_1, está vocacionado a transformar o empreendimento de frutas *in natura* em um projeto, prioritariamente, de refino da frutas através do seu processamento.

Apesar de não ser uma prática comum no Vale das Frutas, a implantação de uma agroindústria em um empreendimento inicialmente vocacionado para comercializar frutas *in natura*, o Ent_QG_1, ciente de que não desempenha o projeto agroindustrial de vanguarda já que outros já operacionalizam no referido segmento, reconhece que fora o oportunismo o motivador para o gatilho para empreender em tal projeto.

O caso da unidade Vinícola Ouro Verde

A unidade Vinícola Ouro Verde, a partir dos achados, apresenta-se como o caso mais emblemático da Miolo Wine Group, quando a abordagem é tratar da trajetória empreendedora do Grupo. Neste tocante, quanto a convergência para o respaldo teórico, a unidade Vinícola Ouro Verde se põe um simbólico caso para se acentuar os construtos da Dimensão Empreendedorismo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; DORNELAS, 2004; JOHANSON; VAHLNE, 2006; FREITAG FILHO; AMAL, 2008; LINDSTRAND, GIBBONS; HENDERSON, 2012; MACHADO; NASSIF, 2014; LEITE; MORAES, 2014b); posto que o otimismo, o *feeling*, a disposição de assumir riscos assim como todas as demais características são atributos encontrados, ao longo dos anos, na função empreendedora da Miolo Wine Group.

A história propriamente dita do Grupo começou justamente a partir da decisão de empreender em uma unidade vitivinícola fora do Rio Grande do Sul, mais precisamente além de qualquer conhecimento até aquele presente momento acumulado pelas Famílias que formaram sua primeira sociedade. Apesar de centenárias no ramo vitivinícola, as Famílias envolvidas (i) nunca antes haviam empreendido em um projeto além das fronteiras agrícolas da aclimatação do Rio Grande do Sul, assim como (ii) nunca haviam convergido interesses em dividir um projeto empresarial em conjunto (Ent_MWG_1_m1). Neste sentido, a Dimensão Empreendedorismo foi fundamental até como forma de permitir que o projeto se consumasse. O projeto foi agressivo, tendo em vista que a primeira Dimensão fora justamente

o vetor empreendedor, a partir do momento que o Ent_MWG_1_m1 saiu da sua zona de conforto e se propôs a aceitar o convite para participar do leilão público da aquisição da Fazenda Ouro Verde (Ent_MWG_1_m1). Como encadeamento, surgiu a formalização da sociedade que culminou na formação da Miolo Wine Group como afirma Ent_MWG_1_m1.

O projeto praticamente saiu de uma tela em branco, tendo em vista que pouco ou nada se conhecia da região, quanto mais superar o desafio de responder a inquietação de quais produtos sob a tradição Miolo poderiam ser trabalhados sem que fossem comprometidos a imagem e a histórica reputação da empresa (Ent_MWG_1_m1). Neste sentido, Ent_MWG_1_m1 declara:

(...) a Miolo só produzia vinhos *top*, secos e tranquilos, e aqui nós tivemos que partir para espumantes e doces. **Houve um pouco de quebra de paradigma** neste item chamado produção [no sentido de elaboração].

Ent_MWG_1_m1 (grifo nosso)

Com vista a identificar os produtos que seriam trabalhados na unidade baiana, o plano de experimentos foi traçado ao mesmo tempo em que se consumava um projeto a nível corporativo: “colocar a Miolo dentro do contexto mundial”, como afirma o atual CEO do grupo empresarial, o Sr. Adriano Miolo (2012). As fases que se sucederam alimentaram o jogo de interesses entre os sócios-empresendedores e os sócios presentes na governança corporativa do Grupo, e o resultado tem sido projetos lastreados em uma *network* internacional capaz de envolver parcerias extramuros do território nacional a fim de expandir suas fronteiras comerciais (Ent_MWG_3). Neste sentido, os exemplos seriam os das *joint ventures*, chilena e portuguesa, e o da primeira loja fora do país a trabalhar exclusivamente com os produtos da Miolo Wine Group, na China (MIOLO, 2012). A força da *network* tem se tornado fundamental para o sucesso empresarial do Grupo como um todo, e a unidade Vinícola Ouro Verde tem seguido na mesma tendência.

No particular da Ouro Verde, os ganhos têm sido crescentes, e assim como toda a Miolo Wine Group, vêm superando suas próprias estatísticas de ganhos dos anos anteriores (Ent_MWG_2; MIOLO, 2012). Deste modo, a soma dos ganhos do exercício passado tem sido superada ano após ano, o que tem permitido a Miolo Wine Group se consolidar como maior produtora de vinhos e derivados vitivinícolas do Brasil (HERNANDES; PEDROZO, 2009; ZANCAN; SANTOS; VIEIRA, 2011; ALVES; ZEN; PADULA, 2011; ESPM, 2012; MIOLO, 2012). Esta consolidação tem se feito a partir da disposição em empreender em projetos inovadores. Neste contexto, Alves, Zen e Padula (2011, p. 1) asseguram que o caráter

da inovação e a busca de parcerias se tornaram “características marcantes na trajetória da empresa”. Neste sentido, a Miolo Wine Group, ao tratar do ineditismo a partir da inovação alavancada pela Dimensão Empreendedorismo, relembra, na pessoa do Ent_MWG_1_m2, parte das declarações do Grupo JD ao afirmar que:

o empreendedorismo para a [unidade Vinícola] Ouro Verde é que todo o precursor de todo o desbravador paga o preço, e nós pagamos o preço pela inovação, pelas experiências, por aqui que deu errado. Todo o desbravador “paga o preço”. Depois, os que vêm, muito possivelmente não pagam os erros que nós cometemos.

No caso do enoturismo, a determinação do Ent_MWG_1_m1 foi fundamental para que o projeto, outrora recusado pelo conselho administrativo, fosse encampado em conjunto com o órgão público relacionado ao segmento turístico do Estado da Bahia (Ent_MWG_1_m2; LEÃO et al, 2013). O projeto, o qual busca manter semelhanças a estrutura do Vale dos Vinhedos (ALVES; ZEN; PADULA, 2011), recebeu um incremento de inovação por adotar Rio São Francisco como parte integrante do circuito enoturístico (VITAL, 2009) via “o passeio enofluvial ‘Vapor do Vinho’” (DIAS; VITAL, 2012, p. 652). Enquanto, por um lado, Leão et al (2013) declaram que o projeto é de significativa relevância para o setor vitivinícola, Dias e Vital (2012), por outro, ressaltam que o circuito enoturístico, em especial o da Miolo Wine Group, tem permitido o apreciador de vinhos e espumantes integrar-se à atmosfera que envolve a elaboração dos vinhos e espumantes, iniciando pelo cultivo das vinhas até o envase dos produtos elaborados no Vale das Frutas.

O sucesso do empreendimento da unidade tem sido percebido por meio da conquista de mercados tanto nacionais como de nichos internacionais (Ent_MWG_2), onde a política de divulgação e venda tem gerado alternativos projetos de elaboração, rotulação e escoamento do seu produto alavancados pelo departamento de exportação da Miolo Wine Group (Ent_MWG_4).

No mais, para as 4 empresas pesquisadas, os dados revelam, muito provavelmente pelo fato dos líderes atuais estarem desde a fundação dos projetos, o perfil empreendedor desponta desde o início e percorre toda a trajetória das empresas. Outra, constatação é que os empreendedores seguem arriscando e acreditando que os cenários de instabilidade não afetarão, no cenário de longo prazo, a tendência de crescimento de seus empreendimentos. Panorama em que se vem buscando insistentemente viabilizar as idealizações traçadas pelos empreendedores. Existe um entendimento geral de que há uma expectativa otimista por parte

dos empreendedores (Ent_ARA_1; Ent_MWG_1_m1; Ent_JD_1; Ent_QG_1), onde a perspectiva é que: um projeto inovador, no entanto, bem constituído a partir de um planejamento sólido, aliado a busca por minimização dos riscos, permite que o empreendimento se torne exitoso, do ponto de vista empresarial, gerando ganhos financeiros.

Os achados revelam ainda que as empresas Ara Agrícola (Ent_ARA_2), Fazendas Labrunier (Ent_JD_1) e Miolo Wine Group (Ent_MWG_1_m1) têm adotado o recurso da pesquisa em campo experimental como busca para esquivar-se dos riscos inerentes ao pioneirismo dos empreendimentos. Estas pesquisas geram estatísticas únicas, ricas em pormenores que não se conseguiria obter de outro modo (Ent_JD_1).

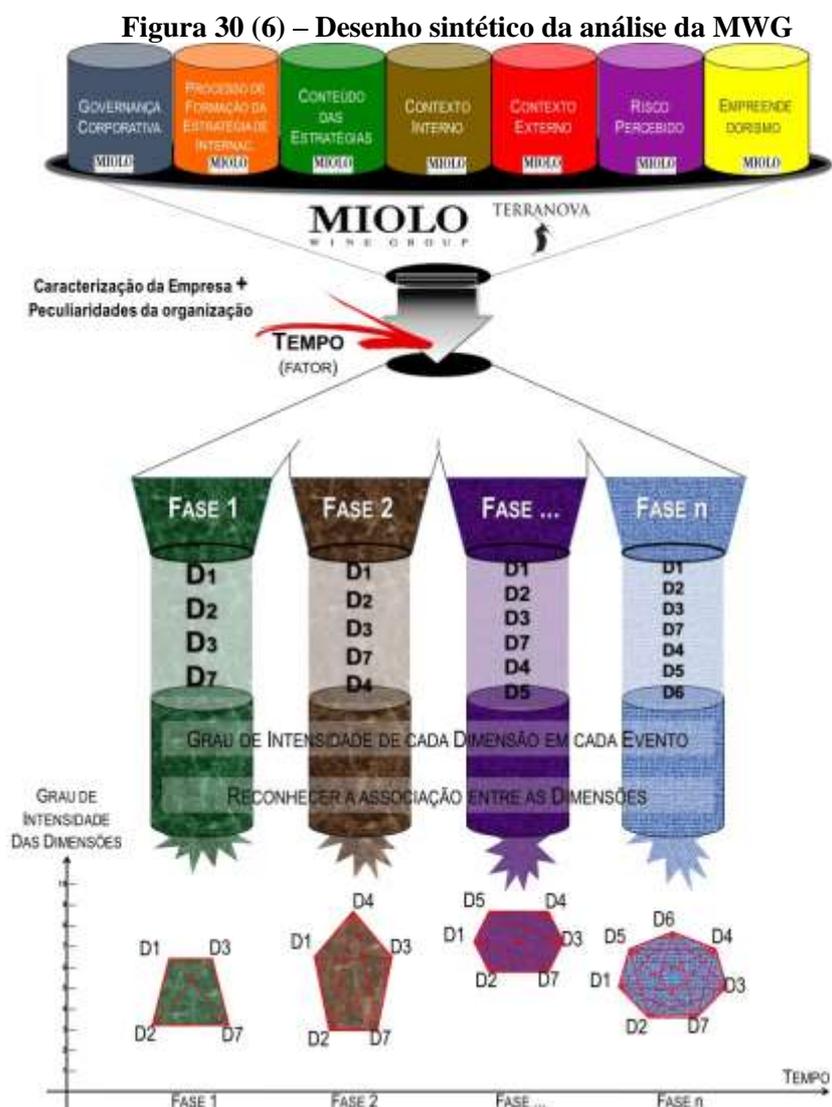
Diante das evidências e dos paralelos feitos a partir das bases teóricas trabalhadas especialmente por Shane e Venkataraman (2000), Dornelas (2004); Johanson, Vahlne (2006), Freitag Filho e Amal (2008), Lindstrand, Gibbons e Herderson (2012), Machado e Nassif (2014) e Leite e Moraes (2014b), é possível afirmar que: os dados encontrados reforçam o referencial teórico que **a Dimensão Empreendedorismo é uma das Dimensões Organizacionais e encontra-se associada à internacionalização das empresas do Vale.**

Por fim, cabe registrar que todas as Dimensões listadas, sim, encontram-se associadas ao processo de internacionalização das empresas, assim como cada uma destas compõem o *pool* de Dimensões Organizacionais.

Ao constatar as Dimensões Organizacionais por meio do multicasos, observando que as dimensões se provam e se evidenciam na prática, foi definido o estudo de caso para se estudar a associação e o grau de intensidade das dimensões, ao longo do tempo, frente a realidade da internacionalização.

6 *Framework* teórico-dinâmico sob o contexto da internacionalização: o caso MWG

Este capítulo tem por finalidade atender ao seguinte objetivo específico (OE.4): Identificar as fases do processo de internacionalização para uma das empresas do multicasos. A primeira seção traz as peculiaridades da organização estudada. A segunda seção identifica as Dimensões Organizacionais da empresa. A seção seguinte revela a associação e identifica o grau de intensidade de cada Dimensões Organizacionais em cada fase. O capítulo termina apresentando a construção do *framework* teórico-dinâmico da empresa MWG. Apresenta-se, de início, o desenho que ilustra o caminho seguido para análise de dados da empresa escolhida, Figura 30 (6).



Assumindo a saturação dos dados da empresa MWG no que se refere a cada uma das Dimensões, nesta figura simbolizada com os recipientes completamente preenchidos, partiu-se para a identificação das fases. Assim, considerando algumas características e peculiaridades da organização, valendo-se do fator tempo, foi possível condensar as informações por fases e, conseqüentemente, as Dimensões nelas contidas. Com isto, foi identificado o grau de intensidade de cada Dimensão e, assim, construído o *framework* teórico-dinâmico em cada Fase.

6.1 Peculiaridades da organização

Antes de iniciar esta seção, deve-se esclarecer alguns aspectos, quais sejam:

- A constituição da Miolo Wine Group passou por várias fases:
 - a. A primeira fase refere-se à aquisição da Fazenda Ouro Verde que, posteriormente, foi renomeada para Vinícola Ouro Verde. Esse evento fora feito exclusivamente pela Família Benedetti; entretanto, para efeitos de análise desta pesquisa, ele será incorporado ao Grupo por entender que, sem este início, a sociedade não teria existido (HERNANDES; PEDROZO, 2009);
 - b. Após a compra da Fazenda Ouro Verde, a Família Benedetti (Grupo Lovara) e Família Miolo (Grupo Miolo) firmaram uma sociedade com o objetivo de desenvolver a Vinícola Ouro Verde (HERNANDES; PEDROSO, 2009);
 - c. Anos seguintes, foi constituída de fato a Miolo Wine Group;
 - d. O grupo societário formado pelas Famílias Benedetti e Miolo, por meio das empresas Lovara e Miolo, agregou a Família Randon, por meio do Grupo Randon.

Hernandes e Pedroso (2009, p.1) analisam a constituição societária dos Grupos Lovara e Miolo e concluem que se trata de uma *joint venture*. Os dois grupos uniram “forças firmando uma *joint venture* a fim de consolidar uma posição de liderança no mercado nacional e projetar-se ao mercado internacional de vinhos. Essa aliança resultou na aquisição da fazenda Ouro Verde na região do Vale do São Francisco, na Bahia”. É importante destacar que esse aspecto não está contemplado nesta pesquisa por entender que se trata mais de uma formação societária com vista a gerenciar a Miolo Wine Group, não sendo objetivo de estudo desta Tese.

A Miolo Wine Group é um grupo de capital fechado.

(...) nós constituímos esta empresa, chamada Miolo Wine Group para dar suporte e dar corpo para que ela pudesse prosperar cada vez mais. Hoje há 5 unidades de produção no Brasil, onde destas 4 estão no Sul e uma aqui na Bahia, no Nordeste.

(Ent_MWG_1_m1)

(...) a família Benedetti na época entraram para no leilão com o objetivo de adquirir a Fazenda Ouro Verde, por isso que até hoje as pessoas relacionam esta empreendimento como Fazenda Ouro Verde, que passou para Vinícola Ouro Verde e agora Miolo Wine Group Vitivinicultura Ltda.”

(Ent_MWG_2)

Inicialmente, o que fazia a Miolo Wine Group? As Unidades faturavam contra a Miolo Wine Group e a Miolo Wine Group distribuía tudo. Agora por causa de questões tributárias, o melhor é englobar tudo em uma só para que se evite o refaturamento [por isso a mudança da razão social para Miolo Wine Group Vitivinicultura Ltda].”

(Ent_MWG_1_m2)

Para exemplificar o aspecto tributário, vide a movimentação no ANEXO A que trata de uma operação feita entre o Grupo Lovara e a Miolo Wine Group.

Em suma, existem dois aspectos a serem compreendidos: o primeiro é a razão jurídica da sociedade propriamente dita – esta foi, aos poucos, sendo ajustada a fim de se tornar mais rentável frente às questões fiscais, mudanças que, após o último ajuste, culminaram na estrutura adotada com as práticas gerenciais e estratégicas do Grupo; o segundo aspecto trata da operacionalização da sociedade propriamente dita, aspecto de interesse primeiro para os fins desta pesquisa – nesse caso, a sociedade sempre buscou agir de modo a tornar a Miolo Wine Group funcionando como um guarda-chuva, abrigando as cinco unidades das três famílias acionistas (Ent_MWG_1_m2), agindo assim ao longo de toda a história societária. E, desse modo, para melhor compreensão do trabalho, as vitivinícolas do Grupo passaram a ser denominadas como unidades vitivinícolas, a exemplo da Vinícola Ouro Verde, que foi nomeada unidade Vinícola Ouro Verde, assim como a unidade Vinícola Miolo e todas as demais pertencentes ao Grupo.

Ao se tratar da Miolo, enquanto Grupo societário, optou-se em denominá-lo de Família Miolo para que não ocorra confusão a respeito da Miolo Wine Group.

Miolo Wine Group que, formalmente, apenas veio a ser constituída após o amadurecimento societário da Família Miolo e Família Bendetti, mas, que, para efeitos de entendimento, deste trabalho, assume-se que, desde a compra da Fazenda Ouro Verde, a Miolo Wine Group existia.

6.2 Dimensões organizacionais no contexto da internacionalização

A seguir, são apresentadas as análises para cada uma das dimensões organizacionais identificadas no processo de internacionalização da empresa.

6.2.1 Dimensão: conteúdo da estratégia

A trajetória da D. Conteúdo das Estratégias da Miolo Wine Group foi moldada a partir do seu aspecto corporativo e do aspecto da unidade Vinícola Ouro Verde. O caminho trilhado tem revelado que a tradição e o pioneirismo acompanham as estratégias dessa organização.

A partir da estratégia corporativa, preceituada por Wheelwright (1984) e trabalhada por Porter (1999), o Grupo assumiu concentrar-se na atividade fim centenária das famílias Benedetti, Miolo e, por último, a Randon, gerenciando unidades de negócios correlacionados ao cultivo de videiras e produção de vinhos.

A proposta empresarial iniciou-se a partir das características consolidadas historicamente da Família Miolo, com a tradição na elaboração de rótulos de excelência. Oportunidades empresariais induziram o grupo a promover (tanto nacional quanto internacionalmente) ações outras alinhadas com o cultivo de videiras, como a produção de uma variedade de espumantes e vinhos de categorias abaixo do nível de excelência do Grupo.

No entanto, os produtos de excelência, como o caso dos espumantes Cuvée Giuseppe Brut e Brut Rose, o Espumante Millesime Brut, e os vinhos tranquilos, o Miolo Cuvée Giuseppe Cabernet Sauvignon/Merlot, o Merlot Terroir e o Lote 43 (Ent_MWG_3_m2), ambos da vinícola unidade Vinícola Miolo (MIOLO, 2015a), passaram a ser comercializados ao lado de produtos da linha Básico, Figura 31 (6). Estes últimos projetos, no entanto, foram trabalhados em unidades vitivinícolas específicas (Ent_MWG_1_m1), aparentemente como forma de preservar a identidade dos produtos ícone e *premium*, sem perder oportunidades comerciais de venda de produtos do nível básico.

Os projetos incumbidos de produzir os produtos menos nobres foram por exemplo: (i) a unidade Vinícola Ouro Verde com os espumantes moscatel, brut e demi-sec (Ent_MWG_2; Ent_MWG_2_m2); e (ii) os da unidade Almadén, com os vinhos tranquilos e suaves da linha

Almadén das variedades Merlot, Cabernet Sauvignon e Ugni Blanc suave e Cabernet Sauvignon suave, por exemplo (Ent_MWG_3_m2).

Figura 31 (6) – Categoria dos vinhos e espumantes



Fonte: MIOLO (2015a; 2015b; 2015c);

Quanto aos quatro aspectos relacionados por Porter (1999), a gerência de carteira, a reestruturação, a transferência de habilidades e o compartilhamento de habilidades, todos são percebidos de alguma forma dentro da Miolo Wine Group, tendo em vista a complexa trama de ações estratégicas com vista a identificar quais unidades de negócio assumir e como gerenciar suas relações; identificar a mobilização de capital e identificar o nível de diversificação a ser adotado.

A nível corporativo, as Famílias trabalham de forma combinada a empenhar apenas parte no empreendimento em conjunto, a Miolo Wine Group. De todo modo, a gerência de suas unidades vitivinícolas é pormenorizada a partir de uma Diretoria (localizado no corporativo) e de seu Gerente de Unidade (localizado na unidade vitivinícola).

Neste momento, também é possível perceber a estratégia de compartilhamento das habilidades. Quanto ao aspecto da reestruturação assim como a transferência de habilidades, a proposta estratégica do Grupo tem perpassado alguns processos como a concentração no corporativo quanto às ações de promoção de comércio exterior, por exemplo.

Iniciei com a parte técnica, depois um pouco mais operacional, e hoje respondo por esse conjunto com um pouco administrativa, já que a parte corporativa é que responde com a parte mais densa. Hoje sou o gerente de unidade.

(Ent_MWG_2)

Entre 2010 e 2012, aproximadamente, foram promovidos encontros com vista a absorver as informações locais das unidades vitivinícolas. Após absorvidas as rotinas

gerenciais administrativas, passou-se a delegar das unidades as atribuições operacionais, concentrando no corporativo, na medida do possível, as demais estratégias.

Eram chamados gerentes de cada unidade para irmos participar mensalmente das reuniões onde se passava dois dias (...). Então consequentemente foram feitas as incorporações neste lapso de tempo e então eles têm as suas reuniões deles por lá no corporativo e depois nos passam as decisões, as broncas. As viagens se iniciaram em 2010 e durou uns 2anos. (...) depois de umas transformações da Empresa, como estava te falando, de associar o corporativo, foi-se tirando o Gerente Administrativo [e algumas outras atribuições que eram feitas *in loco* nesta unidade, foi-se abraçando a causa e concentrando no corporativo que não fica aqui na região, e sim no Sul] e hoje estou mais na área técnica-operacional [respondendo como Gerente de Unidade].

(Ent_MWG_2)

Desse modo, a partir das janelas que são demandadas pelo corporativo, chega-se à unidade Vinícola Ouro Verde onde são feitas as rotinas para entregar a programação estipulada pelo corporativo.

A parte comercial da Miolo [Wine Group] dentro do Brasil fica no Sul, para cá [unidade Vinícola Ouro Verde] vem apenas o pedido. A produção é aqui e todo o processo decisivo é lá por redução de custos e conveniência.

(Ent_MWG_1_m1)

A parte comercial não fica aqui conosco [na unidade Vinícola Ouro Verde], fica no corporativo que de lá nos é passado um plano de produção com base no plano de vendas e daqui operacionalizamos o plano de produção. E assim temos um contato com a área comercial, onde a nos é passado que no mês que vem se pretende ou se venderá mais de determinado produto e a gente daqui tenta programar a produção para atender tal meta. A mesma coisa ocorre com o Setor de Exportação, onde de lá nos é passado o mês que se terá que se programar para atender a Inglaterra, os Estados Unidos e o Japão. Estes são os três países que estamos mais exportando hoje.

(Ent_MWG_2)

Em linha com Javalgi et al (2011), acompanhando as tendências internacionais, as Famílias, que compunham inicialmente o Grupo, os Benedetti e Miolo, apesar de centenárias no cultivo vinhas e produção de vinhos, decidiram que precisava iniciar seu plano de profissionalização na exportação (Ent_MWG_1_m1). Reconhecem que este processo de diversificação de mercados exige esforços, mas, a partir do corporativo, fora traçado um plano de captação de mercado internacional e os desafios foram transformados em oportunidades.

O mercado internacional possui exigências, peculiaridades que leva a empresa trabalhar com produtos que deixam o processo produtivo mais oneroso. (...) O fato é que para exportar se faz necessário um maquinário.

(Ent_MWG_1_m1)

Dentre os desafios e oportunidades, registram-se a importância e o prestígio para com o mercado nacional, ao se comercializar internamente produtos aceitos pelo mercado internacional. Além do fato de que as práticas elaboradas e implementadas para atender ao mercado internacional favorecem a empresa no momento em que espelha práticas adotadas internacionalmente a fim de envolver e conquistar ainda mais o mercado nacional (Ent_MWG_2).

No que se refere à conquista do mercado internacional, Miolo (2014a) afirma que “o processo tem que ser espontâneo, de forma que não é possível ficar impondo [o produto], [o processo ocorre] por merecimento”. Nesse mesmo sentido, Ent_MWG_1_m1 afirma:

nós vendemos dois ou três *containers* para China por mês. Eu não posso se quer vender cinco. Se eu disser: “olha, tu me compra três *containers* com garrafa à R\$50,00, se eu te fizer R\$40,00, tu compra sete *containers*?” O cliente dirá: “Não, porque o meu mercado é este”. Não adianta ele querer empurrar vinho para quem não sabe [no sentido de que não reconhece o que seja o produto (...)].

Diante da predisposição de desenvolver atividades relacionadas à internacionalização, a Miolo Wine Group fez uso do que preceitua Kwee, Van Den Bosch e Volberda (2011) no momento em que assumiram o compromisso de imprimir, ao longo de sucessivos anos, esforços internacionais diante de um cenário consagrado, o comércio nacional de vinhos. Sob essa perspectiva de que modificar as atividades com vistas a ajustar práticas corporativas às exigências de mercados internacionais, o Grupo alinhou-se a Agarwal e Helfat (2009).

Investiu-se tempo para a constituição do Departamento de Exportação e seguiu-se um plano, aparentemente contido de concentração de sua produção, tendo em vista destinos internacionais.

A exportação fazia parte da nova estratégia de crescimento da empresa. A institucionalização do Departamento foi a ação tomada pela direção para dar início as prospecções de mercado que permitiram a exportação. Com o estabelecimento do departamento na Miolo, a empresa, junto a outras de mesmo objetivo, participou do estabelecimento do projeto *Wines of Brazil*, que por sua vez viabilizou a participação em feiras e eventos levando a marca Vinhos do Brasil para o cenário internacional.

A partir disso iniciaram as parcerias comerciais no exterior e começou-se a escrever [no mercado internacional] a história do Brasil como produtor de vinhos.

(Ent_MWG_4)

O sucesso do Departamento tem gerado experiências inéditas, como o caso do mercado venezuelano. A Miolo Wine Group fechou negócio com a importadora venezuelana *Maison Blanche* e tornou-se a primeira vinícola brasileira a adentrar no mercado de vinhos do país, basicamente dominado pelos rótulos chilenos e europeus (MIOLO, 2014b). Os produtos são vinhos tranquilos e vinhos frisantes.

Assim como os chilenos, os vinhos argentinos e uruguaios são conhecidos no mercado de vinhos, ao contrário do Brasil, segundo Ent_MWG_2, “no novo mundo, se lembra de Austrália, Argentina, Nova Zelândia, Chile” e o Brasil não consta na lista (MIOLO, 2012). Este *gap* tem sido encurtado e, por vezes, compensado com as políticas de marketing da Miolo Wine Group a fim de inserir a empresa como “A novidade do novo mundo” de produtos vitivinícolas como vinhos tranquilos, vinhos frisantes e espumantes, segundo Miolo (2012).

É que o Brasil é um mercado novo no mundo. Lá fora as pessoas pensam que nem se produz vinho no Brasil, não é tão tradicional como na Europa com toda certeza; assim como o Chile, Argentina, Uruguai aqui na América do Sul, países que possuem mais história [são mais conhecidos comercialmente, possuem mais tradição comercialmente] que o Brasil. Então quando eles escutam Brasil, eles ficam curiosos para descobrir algo novo.

(Ent_MWG_2)

De 10% a 15% do volume que é produzido, a depender da unidade vitivinícola do Grupo, é destinado para o mercado internacional (Ent_MWG_2).

Retomando aos ensinamentos de Wheelwright (1984), a estratégia de negócios, entendida como segundo nível hierárquico, tem sido trabalhada ao longo dos anos, alinhando-se à sua estratégia corporativa trabalhada anteriormente, a exemplo da unidade Vinícola Ouro Verde em que se fez um trabalho denso de pesquisas e experimentações.

A partir das informações coletadas e das possíveis propostas potencialmente vantajosas para se empregar na unidade baiana, o projeto de espumantes destacou-se ainda nos primeiros anos (Ent_MWG_1_m1), a ponto de o escopo da unidade assumir o propósito de ser eminentemente uma planta de espumantes (Ent_MWG_2). O resultado é que, ao longo

dos anos, os ganhos médios superam as curvas de prosperidade, estagnação e queda do próprio Grupo (Ent_MWG_1_m1; Ent_MWG_2).

A Vinícola [Ouro Verde] em termos de volume cresce 7%, 8% e até 10% ao ano. Até 2014 [na unidade Vinícola Ouro Verde] tem sido uma [curva] crescente sem dúvida. Nestes anos que estou aqui [ou seja, desde 2008] tem havido sempre uma [curva] crescente nos números. Do Grupo que atualmente possui 5 unidades, hoje, esta unidade [se referendo à Vinícola Ouro Verde] corresponde a 1/3 de seu faturamento.

(Ent_MWG_2)

O resultado pode ser medido nas estatísticas do faturamento assim como ao *status* que a unidade vitivinícola baiana tem recebido decorrente do sucesso a ponto de o Grupo aceitar que a planta vitivinícola da unidade seja ajustada para a produção de mais espumantes, como ressalta o Ent_MWG_2.

Com o passar do tempo, foi-se plantando variedades aqui, pois, se pretendia à época produzir vinho tinto, porque o mercado brasileiro oscila muito, tem ciclos que se consome mais vinhos tintos, vinho branco, agora está no auge os espumantes... e desta forma foi-se reformulando o vinhedo pensando mais sob o foco dos espumantes por isso que este projeto é de 85% destinado para espumantes e 15% para vinhos tranquilos, que são vinhos sem gás carbônico. A questão da marca Terranova [fazendo alusão a unidade Vinícola Ouro Verde] está mais relacionada com espumantes, atualmente. O foco foi e tem sido de espumantes. Ela tem a vocação de espumantes e assim tem sido reconhecido pelo mercado. Claro que a Miolo é a matriz e hoje está mais destinada a vinhos tranquilos e esta unidade estamos destinando mais para espumantes. Os espumantes [da categoria Básico] do Grupo são produzidos pela unidade da Bahia (...).

(Ent_MWG_2)

Somando ao que fora dito, como vantagem competitiva dentro da própria empresa, resta lembrar que tais estratégias estão singelamente relacionadas ao aspecto da Dimensão de Contexto Externo na questão idiosincrasia da região, muito propícia para o cultivo da uva (Ent_MWG_1_m1).

Eles [os empresários fundadores da Miolo Wine Group] viram aqui [no Vale] um tem potencial para a vitivinicultura, mas, um potencial diferente como por exemplo uma única safra tanto no Rio Grande do Sul como em outras partes do mundo [fazendo alusão das unidades fabris espalhadas fora do Brasil], e no frio. Aqui no município de Casa Nova na Bahia, não temos isso, o que permite deixar a planta sempre vegetando e nós conseguimos ter 2 safras/ano, já é uma coisa totalmente diferente.

(Ent_MWG_2)

Em se tratando de alternativas a nível de estratégia de negócios, o Grupo adota uma política de rótulos privados (Ent_MWG_3_m2) em que a unidade Vinícola Ouro Verde se torna beneficiada, tendo em vista que sua marca doméstica, a Terranova, não pode ser comercializada internacionalmente (Ent_MWG_2; Ent_MWG_4).

A exemplo do que ocorre com o rótulo privado comercializado através da marca Clube dos Sommeliers, a Miolo Wine Group produz a partir da unidade Vinícola Ouro Verde, espumantes com rótulos exclusivos para o Grupo Pão de Açúcar, rótulo esse que, a exemplo do que ocorre no mercado nacional, é vendido dentro das lojas próprias, concorrendo com o próprio rótulo doméstico Terranova. Desse modo, o Grupo passa a se beneficiar em ambos os lados, seja disponibilizando seus rótulos (domésticos ou exclusivos a depender de o mercado ser nacional ou internacional) seja comercializando diretamente via rótulos privados do próprio cliente. E, sendo assim, a proposta de estratégia segue os pressupostos de Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), em que a meta é trabalhar com valor agregado ao melhor custo possível para o cliente, tornando-se um fornecedor com melhor custo benefício sem abandonar a proposta de ajustar-se aos atributos de qualidade dos rivais. E, sendo assim, o posicionamento da marca no mercado internacional (LIMA; CARVALHO; FALEIROS, 2013) passa a ser tratado de forma ajustada às demandas.

Nessa mesma linha, Porter (1986), ao trabalhar no nível de negócios, as estratégias competitivas genéricas, afirma que a liderança no custo total quando associada à estratégia de diferenciação eleva o nível de competitividade da firma, permitindo-a destacar-se estrategicamente.

A Miolo Wine Group tem lançado mão dessas estratégias de negócios, onde o corporativo, ao concentrar as decisões, reduz o custo total orientando o trabalho das unidades ao serviço básico a que se destina, a operacionalização da produção, aliando-se a essa estratégia competitiva de diferenciação, no momento em que atua com um atrativo portfólio de opções para que o cliente obtenha o produto com as características desejadas. Nesse contexto, Ent_MWG_1_m1, Ent_MWG_1_m2 e Ent_MWG_2 afirmam que:

A produção é aqui [no Vale] e todo o processo decisivo é lá [no Sul através do corporativo] **por redução de custos** e conveniência.

(Ent_MWG_1_m1, grifo nosso)

O mercado internacional é muito voltado na questão de custos.

(Ent_MWG_2)

O mercado internacional é muito pulverizado e muito competitivo.
(Ent_MWG_1_m1)

(...) ficamos olhando o mercado, também, com a questão do custo e a relação com o importado [concorrente]. O mercado e o câmbio. Diminuir custos então é um conjunto de ações para minimizar [o valor do produto acabado].
(Ent_MWG_2)

No último nível hierárquico trabalhado por Wheelwright (1984), a Miolo Wine Group apropria-se da estratégia funcional de modo a permitir que suas estratégias de negócios e corporativas funcionem em sincronia (HOSKISSON et al, 2009). Na medida em que o setor de marketing, os recursos humanos, logística, finanças atuam concentrados no corporativo e, ao mesmo tempo, com atuação pontual nas unidades a fim de tornar mais ágil o processo decisório. Quanto à questão operacional, quando guiada pelo Diretor-superintendente da unidade, como já afirmado, fica a cargo de cada unidade vitivinícola a sua operacionalização.

Temos o corporativo (...) com a parte comercial, o setor de marketing, o setor financeiro, compras corporativas, e aqui [dentro da unidade] tem um braço destes setores aqui na Vinícola, para corresponder até as informações que chegam de lá.
(Ent_MWG_2)

Apesar de o processo de produção praticado no Nordeste ser diferente ao do Sul, as estratégias funcionais da Miolo Wine Group são trabalhadas ponto a ponto em cada área específica de atuação em suas unidades vitivinícolas, auxiliando os objetivos da unidade de negócio (SLACK et al, 1996).

Quem já imaginou colher uva a 30° de temperatura (...).
O processo de produção aqui é diferente do processo praticado no Sul. No Sul não se tem irrigação, se tem excesso de umidade e que por sinal é um graaande problema nosso. (...).
(Ent_MWG_1_m1)

Em aspecto de diversificação, como já sinalizado anteriormente, a estratégia tem trabalhado em consonância com Barney (2002), ao se trabalhar com atividades relacionadas. E apropriando-se das janelas de oportunidades, também as não relacionadas, já que foi feita uma *joint venture* com o Grupo Osborne (Espanha) para trabalhar com destilados e, posteriormente, com o grupo Pernod Ricard (Ent_MWG_1_m1; Ent_MWG_2).

Essa janela foi permitida devido à abundância de matéria-prima para a produção do *brandy*. Além dessas empresas, é possível citar outros acordos de *joint ventures* internacionais com a Costa Pacífico (Chile), Los Nevados (Argentina), além das vinícolas Podere San Cristoforo e Giovanni Rosso (Itália) (MIOLO, 2015).

Se produz ainda destilados que a gente vende direto para Pernod Ricard [multinacional francesa co-líder mundial de bebidas destiladas, vinhos, espumantes e champagnes], para eles colocarem no conhaque Domecq. Este conhaque recebe em sua composição 20% do destilado da uva para dar o sabor.

(Ent_MWG_1_m1)

Válido destacar que vinhos e espumantes produzidos pela unidade Vinícola Ouro Verde são exportados para a Viña Santa Rita, no Chile, responsável pelo rótulo Costa Pacífico da Miolo. Segundo Miolo (2014b):

o histórico de sinergia entre Miolo e Santa Rita já tem mais de 3 anos, quando uma das vinícolas do grupo, a Viña Sur Andino iniciou a elaboração do vinho Costa Pacífico para a Miolo, que já é comercializado no Brasil. A Miolo, por sua vez, elabora o espumante Moscatel, sob a marca Terra Andina, na Vinícola Ouro Verde, no Vale do São Francisco–BA, para a distribuição da Santa Rita no mercado internacional.

A vinícola Santa Rita ocupa o *ranking* de maior vinícola chilena em participação de mercado exportando para mais de 75 países nos 5 continentes vinhos da categoria *super premium*. Esse canal permite que seus vinhos brasileiros sejam comercializados via canal chileno, potencializando, a partir do Chile, as exportações da Miolo Wine Group para mercados já ocupados pela marca Chile, como afirma o diretor-superintendente do Grupo abaixo:

O que fizemos foi estreitar nossos laços para que tenhamos maior representatividade no mercado internacional, ao mesmo tempo em que aumentamos nosso portfólio

(MIOLO, 2012).

Os produtores nacionais de vinho e espumantes vêm passando momentos críticos em seu mercado doméstico (Ent_MWG_1_m1).

O Ibravin, instrumento legítimo e representativo do segmento, vem buscando medidas para salvaguardar os produtores nacionais (MIOLO, 2012) frente aos acordos unilaterais entre o Brasil e o Chile, como afirma o Ent_MWG_1_m1. Segundo Ent_MWG_2, cerca de 80% do *market share* é de vinhos importados: “Como se pode perceber com um nicho de 20% de produtos nacionais e 80% importados, no caso dos vinhos tranquilos, a concorrência é o importado. E o principal fato é o custo, pois o produto entra mais barato e neste caso a concorrência é desleal”, e acrescenta que a partir do Ibravin: “Eu diria que existe concorrência, mas, é a concorrência do vinho importado, nós não vemos como concorrência o vinho nacional”.

O Ent_MWG_1_m1 sinaliza ainda que o caminho precisa ser encontrado, e as alternativas serão mais facilmente trabalhadas dentro da porteira, ou seja, a partir de iniciativas alternativas promovidas pela própria empresa. Frente à crise que assola os produtores nacionais, a solução encontrada diante da ineficácia das ações do Governo Federal, segundo Miolo (2014a) foi a seguinte:

(...) o governo nada fez. Esperava-se que o acordo elevasse as vendas de vinho nacional a 27 milhões de litros, em 2013, chegando a 40 milhões/l, em 2016, e mal chegaremos aos 20 milhões/l, um crescimento pífio de 6% a 7%. As grandes companhias têm seus acionistas e precisam sobreviver, também ser importador passou a ser uma alternativa. É quase aquela história: não podes vencer teu adversário, alia-te a ele. Criticar-nos não tem muito sentido. Nós continuamos grandes defensores do vinho brasileiro e vamos aumentar nossa produção.

A atitude da empresa age alinhada ao seguinte aspecto, conforme declara Ent_MWG_1_m1 a seguir:

As decisões da empresa são soberanas e independentes, evidentemente que ela sempre vai analisar o momento que se vivencia a macroeconomia, mas, de todo modo as decisões independem da parte política.

A saber que o mercado nacional para o espumante está em 80% para 20% entre o nacional e o importado, encontram-se aí forças para estruturar estratégias para manter e conquistar mercados nacionais, como afirma Ent_MWG_2:

(...) o nosso foco maior é o mercado nacional por estar em crescimento já que neste mercado [o Brasil] tem se consumido mais vinhos espumantes.

Mercado que em torno de 80% é nacional e 20% é de produto importado (...). Neste contexto, temos uma demanda interessante nesta vinícola onde não temos conseguido ter volume para fornecer para o mercado nacional atualmente. Então não forçamos muito, entre aspas, a exportação.

Esse é um sinal de que se tem buscado manter e conquistar o nicho nacional de espumantes para evitar que o cenário de predomínio dos importados prevaleça como ocorre no setor dos vinhos tranquilos e frisantes.

Desse modo, das alianças estratégicas é possível que se faça o compartilhamento de habilidades (BARNEY, 2002), momento válido para que as partes envolvidas assumam o compromisso de promover a transferência de *know-how* e consigam superar barreiras internacionais com o propósito de explorar novos mercados ou ampliar mercados já conquistados (LIMA; CARVALHO, 2011), além de permitir que se consiga expandir atividades que tenham em comum. É o caso da Pernod Ricard com a produção do *brandy*, matéria-prima que compõe 20% do produto final do seu cliente (Ent_MWG_1_m2).

A Miolo Wine Group reconhece que seus produtos não são comercializados em larga escala, pois o cliente, tradicionalmente, adquire volumes pequenos para comercializar, pois, para o cliente que oferecerá sua carta de vinhos ao cliente final, assim como importa o produto, também é importante a diversidade de sua carteira de produtos (Ent_MWG_1_m1). Sendo assim, na busca de novos mercados, a empresa tem demonstrando que a estratégia internacional tem sido diversificar mercados para elevar o volume de vendas (Ent_MWG_1_m1).

Funciona assim, o cliente possui um restaurante, ele precisa de duas caixas de Miolo Reserva, duas caixas de Cuvée Giuseppe... ele vai comprar uma listagem de poucas caixas de cada rótulo ou de cada produto. (...)

O pedido é do cliente, e ele sempre quer diversos tipos. Semana que vem ele já faz um novo pedido e talvez de produtos diferentes. Ele não compra muito por que o vinho é um produto muito caro.

As nossas vendas são de porta em porta e é aí que nós sentimos o termômetro da economia (...).

O mercado internacional é muito pulverizado e muito competitivo. Nós não podemos pensar em grandes volumes para exportação.

(Ent_MWG_1_m1)

A Miolo Wine Group, desse modo, tem conquistado mercados inéditos para os produtos *made in Brazil*, seriam exemplos:

- A Venezuela, com vinhos tranquilos e frisantes premiados: Gamay 2012, Cuvée Giuseppe Cabernet Merlot, Quinta do Seival Castas Portuguesas e Miolo Cuvée Tradition Brut (MIOLO, 2012); e
- A China, com carta de rótulos ícone e premiados, como o Miolo Reserva Chardonnay, Miolo Reserva Tannat, Miolo Lote 43, RAR Cabernet-Merlot e o espumante Terranova Moscatel (MIOLO, 2012), Quinta do Seival Castas Portuguesas e Merlot Terroir (PAUTASSO, 2012). Esse país, marcou em 2011, a primeira loja exclusiva da marca no exterior (MIOLO, 2012).

Tem sido estratégia da empresa a inclusão de seus vinhos em grandes redes de varejo mundiais (MIOLO, 2012). O resultado tem sido recorde em exportações, como o que foi registrado em 2013, ano em que se verificou um crescimento de 96% do faturamento quando comparado ao ano anterior (MIOLO, 2012).

Os vinhos da Miolo Wine Group podem ser encontrados em grandes redes internacionais, tais quais como a Marks & Spencer e Waitrose (Inglaterra), Delhaize (Bélgica), Netto (Alemanha), Kaufhof (Alemanha) e Groupe Casino (França) (Ent_MWG_3_m1). O resultado: segue como líder brasileiro na exportação de vinhos finos, pelo sétimo ano consecutivo, com resultados superando o recorde histórico da empresa (MIOLO, 2015). Ademais, segue colecionando rankings como: maior valor exportado e maior número de países (ZANCAN et al, 2014).

Outros nichos são as relações comerciais com rótulos privados em eventos exclusivos, a exemplo das Olimpíadas de Londres em 2012, com o rótulo do selo da Fairtrade Labelling Organisations International – FLO (2012), por meio da unidade Seival Estate, está fornecendo um Shiraz e Tempranillo blend, por meio do Quinta do Seival Castas Portuguesas 2006, Figura 32 (6).

Figura 32 (6) – Rótulos promocionais das Olimpíadas de Londres em 2012



Fonte: Decanter, 2012

A rede de relacionamentos da Miolo Wine Group conta com os próprios acionistas como a base da rede de *networks* do Grupo (Ent_MWG_1_m1). E estes contatos foram suficientes para que se iniciassem as operações internacionais do Grupo (Ent_MWG_1_m1), rede essa que, a partir do elemento humano, dedicou a trabalhar com expoentes como o Adriano Miolo na equipe técnica na fase de estudos e experimentos na Fase de 2002 a 2005 e que, atualmente, exerce o papel de executivo do Grupo no papel de Diretor-Presidente.

Essa estratégia, entendida por De Wit e Meyer (2010) como supraorganizacional, formou, basicamente, a essência da sociedade que, atualmente, compõe a Miolo Wine Group; cujo objetivo econômico comum permitiu que as Famílias desenvolvessem trabalhos alinhados à vitivinicultura para exportação, por exemplo (COVIELLO; MUNRO, 1995). A Família Miolo foi chamada, não apenas pelo fato de se fazer necessário somar esforços financeiros para empreender no projeto da Vinícola Ouro Verde, mas também para agregar a sua marca e *know-how* para que todo o projeto conseguisse ser implementado (Ent_MWG_1_m2). A evidência é tamanha que, quando questionado sobre qual seria o principal fator para o sucesso da Miolo Wine Group, o Ent_MWG_2 responde:

O principal fator para mim é o reconhecimento da marca e o restante para mim é o comercial que corre atrás. (...) o reconhecimento do consumidor para nós é o mais importante.

Além do que já fora afirmado, é assumido que a concentração da atividade econômica eleva a importância das redes de relacionamento formais (COVIELLO; MUNRO, 1995) constituídas entre fornecedores e clientes de grandes redes internacionais atacadistas, a exemplo da

conquista da grande distribuição em redes como as inglesas Waitrose e Marks & Spencer, além de Delhaize (Bélgica), Netto (Alemanha), Khaufhof (Alemanha), Ahold Group (Holanda), Isetan (Japão) e Groupe Casino (França), e grandes empresas de cruzeiros marítimos, como a Viking Line.
(Ent_MWG_3_m1)

Em linha com o que preceitua a teoria a respeito dos *networks* por Johanson e Mattsson (1988), é possível inferir que, ao longo dos anos, a Miolo Wine Group se encontrou ao menos em 3 das 4 situações de como se categorizar empresa e suas *networks* no exterior, seriam elas: a *Early Starter*, a *Lonely Internacional*, e a *Late Starter*. Pois, ao longo dos anos,

o Grupo vivenciou, diante da sua complexa trama de relações, de produtos e de estratégias, uma série de situações e momentos de modo que se torna pertinente categorizá-lo, a partir de suas nuances, em cada uma das situações acima. Zanzan et al (2014, p. 815), ao verificarem a situação em 2012 de empresas vinculadas ao Projeto Setorial Integrado da *Wine of Brazil*, acrescentam que a Miolo Wine Group encontrar-se-ia “entre uma posição intermediária das classificações *the late starter* e *the lonely international*”, e sinalizam que sua classificação seja decorrente do fato de ser considerada altamente internacionalizada “operando de forma efetiva em vários mercados consumidores externos por meio de estratégias diferenciadas, visando aceitação de seus produtos no mercado externo”. Desse modo, é possível inferir que a estratégia da Miolo Wine Group em adotar o canal promocional da *Wine of Brazil* somente como uma unidade promotora favorece suas estratégias internacionais no momento em que auxilia tão apenas a formação de informações para que seus agentes comerciais, efetivamente, concretizem as negociações (Ent_MWG_4).

Entretanto, ao avaliar o nível de relacionamento dos parceiros internacionais a partir das *joint ventures*, é possível afirmar que a Miolo Wine Group, em alguns mercados, encontre-se no 4º estágio de Johanson e Mattson (1988), denominado de *International Among Others*, tendo em vista que a profunda relação mantida no decurso da união permite que suas redes, ao estarem conectadas com várias outras redes internacionais, facilitam a obtenção de recursos externos. Afinal, ela não apenas apoia-se em *joint ventures*, como também adotou a estratégia de fusão de suas empresas para fortalecer seus interesses comerciais (ESTADÃO, 2011). Zancan et al (2014) chamam a atenção ao fato de que, até o fechamento da pesquisa, todas as demais empresas investigadas encontravam-se operando ainda de forma indireta no mercado. Em alguns casos, sustentam sua estratégia na visão do executivo principal via promoção externa por meio de outras redes de relacionamentos desvinculadas ao projeto da *Wine of Brazil*. Além do fato de que a geração de estratégias seja embasada em um compartilhamento uniformizado, há um nível básico de conhecimento e experiências prévias.

Ademais, Zancan et al (2014, p. 812) afirmam após a contratação de consultoria especializada efetuada com o enólogo francês Michel Rolland (MIOLO, 2012), “facilitou a penetração dessa marca em mercados mais tradicionais na produção e consumo de vinho de melhor qualidade”, em mercados como Alemanha, Canadá, Chile, Estônia, França, Inglaterra, Itália, Noruega, República Tcheca e Estados Unidos.

O Grupo iniciou seu projeto de expansão de mercado adotando a internacionalização como alternativa a partir de uma gama restrita de relações no exterior, em que o pouco conhecimento sobre os mercados levou-o a depender dos agentes para permitir oportunidades

de comércio exterior, classificando-o como *Early Starter* segundo Johanson e Mattsson (1988). Entende-se que pode se enquadrar como *Late Starter*, pois, com o passar das experiências *joint ventures*, foram desenvolvidas para apropriar-se das vantagens competitivas de seus parceiros internacionais, no momento em que as *networks* promovidas pelos seus parceiros internacionais, aliados à consolidação do seu mercado doméstico, foram capazes de somar forças na busca de permitir maiores vantagens diante das relações comerciais, além do fato de se ter lançado o projeto de *Wines of Brazil*.

Nós temos um Instituto, o Ibravin que participa na APEX e se encarrega muito de fazer este tipo de trabalho com missões de promoção de vinhos a nível mundial. Este é um trabalho que se constrói com o passar do tempo e as oscilações cambiais enormes e os problemas políticos que envolvem o Brasil atrapalham bastante.

(Ent_MWG_1_m1)

O Ibravin faz propaganda do vinho brasileiro. Surgiram projetos decorrentes de participações individuais ou por meio da Ibravin no mercado internacional, onde em feira como na Inglaterra e nos Estados Unidos, a nossa equipe vai e daí surgem potenciais clientes.

(Ent_MWG_2)

Os contatos de exportação vêm de distintas fontes, o Ibravin é um facilitador, através do projeto *Wines of Brasil* leva as empresas para feiras e eventos no exterior, trás compradores ao Brasil, auxilia as vinícolas com escritórios de RP [representações] nos Estados Unidos e Inglaterra, porém o contato comercial é sempre feito por representante interno da vinícola. Através dessas fontes conhecemos alguns dos contatos. A Miolo também é reconhecida como a principal exportadora de vinhos no Brasil e isto lhe trás contatos por conta própria que são da mesma forma encaminhados por representantes internos. Finalmente, para alguns países, contamos com *brokers* ou agentes que prospectam negócios e são comissionados a partir da efetivação de negócios.

(Ent_MWG_4)

No particular do *Wines of Brazil* relacionado à APEX, é possível entender que esse funciona como uma espécie de consórcio do tipo promocional, tendo em vista que ao consórcio cabe tão somente a promoção comercial dos produtos, ficando a comercialização sob responsabilidade dos consorciados (LIMA; CARVALHO, 2012a). De todo modo, ainda atua como ferramenta de cooperação (BARNEY, 2002) no processo de internacionalização e na busca de incrementar as exportações e é tido como uma das melhores estratégias para elevar a as exportações (LIMA; CARVALHO, 2012b). O particular interesse de associação

das empresas, que aparentemente seriam concorrentes, está em encontrar suas janelas de exportação (GARCIA; LIMA; CARVALHO, 2010) por meio do mesmo veículo de divulgação e promoção, no caso a *Wines of Brazil* (APEX-BRASIL, 2015).

A partir dessa complexa rede de relacionamentos, a Miolo Wine Group por meio da Vinícola Ouro Verde, por exemplo, abastece o mercado norte-americano a partir das vendas dirigidas a um cliente chileno. Outro exemplo, é o caso da Pernod Ricard.

Lá para fora é feito um trabalho específico. Pois, a lei [do país de destino] não permite, pois, para exportar para os EUA por exemplo é necessário buscar um exportador, só ele pode comprar e só ele possui exclusividade para revender no mercado de destino. Nos EUA não se pode ir lá direto vender, não é permitido chegar de outra maneira que não seja por meio deste distribuidor exclusivo. Então cada caso é um caso.

(Ent_MWG_1_m1)

Temos alguns projetos em parceria com o pessoal no Chile. Onde é rotulado com marca deles. A gente só produz aqui e eles exportam para os Estados Unidos com marca deles.

(Ent_MWG_2)

As estratégias vieram pela necessidade. Basicamente, tem alguns detalhes... para se produzir um destilado bom tem que vir de uvas brancas, por que a uva tinta tem a casca e ela destila o tanino, adstringente, e aqui tem um excedente de uvas brancas muito grande onde absolvemos produção de terceiros para processar na Ouro Verde.

(Ent_MWG_1_m2)

A estratégia de diversificação permite estudar o contexto da Dimensão Conteúdo da Estratégia de forma relacionada a aspectos externos assim como forças internas, risco e aspectos relacionados à Teoria da Agência (FURRER, 2013). Segundo Fernandes (2013, p. 23), do “ponto de vista estratégico, várias são as motivações para a internacionalização de uma empresa. Essas motivações podem ser percebidas de um ponto de vista interno da empresa ou de uma perspectiva externa à mesma”.

Isso posto, é possível inferir que as Dimensões de Contexto Interno, Externo, Dimensão Risco Percebido e Governança Corporativa estejam, eventualmente, por exemplo, associadas à Dimensão Conteúdo da Estratégia.

Ademais, é importante destacar que todas as manobras tiveram origem na *network* com o Banco do Brasil, na medida em que fora essa instituição a promotora para que a então Fazenda Ouro Verde fosse arrematada pela Família Benedetti. O jogo de auxílio institucional

teve continuidade quando se fez uso do apoio proporcionado pela Embrapa, localizada no Rio Grande do Sul, na fase das experiências e o Governo Estadual da Bahia com as políticas de incentivo, no campo do ICMS, por exemplo.

Por fim, resta informar que, no macrocampo da unidade Vinícola Ouro Verde, assim como a estratégia adotada com o envase de espumantes com rótulos privados, há também produções exclusivas de vinhos tranquilos para variadas redes de clientes. Exemplos seriam: (i) a parceria na Costa do Sauípe/BA, com o *resort* Iberostar Praia Resort com a venda dos produtos dos vinhos espumantes da linha Terranova, com 6mil caixas por ano e que saem da unidade baiana (Ent_MWG_1_m2); e (ii) a partir da unidade localizada no Vale dos Vinhedos, no Rio Grande do Sul, produção exclusiva de 900 garrafas as safras comercializadas por ano com o rótulo Reserva Especial Pestana para a rede hoteleira do Grupo Pestana, maior investidor português em turismo no Brasil (ANDRADE, 2010).

6.2.2 Dimensão: contexto externo

A Dimensão Contexto Externo recebeu, ao longo dos anos, importância variada decorrente das fases pelas quais passou a sociedade bem como a unidade Vinícola Ouro Verde.

A relação de valores perpassa aspectos na ordem, frente às relações com agentes públicos e privados tanto locais como setoriais, o contexto quanto ao ecletismo da cultura da uva para vinhos e espumantes tanto no sentido de plantio quanto comercial sem desconsiderar a trama de envolvimento entre esta e as demais Dimensões.

No caso da unidade Vinícola Ouro Verde, os agentes públicos e privados exerceram um papel impulsionador. E quando estas ações são somadas às características regionais do Vale das Frutas, a D. Contexto Externo passa a funcionar como o pano de fundo favorável para esta economia.

A partir das provocações do Banco do Brasil, iniciativas foram tomadas para a aquisição da então Fazenda Ouro Verde (Ent_MWG_1_m1). A região já apresentava à época uma reconhecida infraestrutura de suprimento de insumos básicos e o cultivo da uva *in natura* para exportação sugeria um potencial panorama para o cultivo da uva para vinhos e espumantes (Ent_MWG_1_m1).

Diante da Dimensão Contexto Externo, vivenciados ao longo de toda a história pelos integrantes sócios da Miolo Wine Group na região Sul do país, muitos experimentos precisaram ser feitos a fim de identificar as potenciais vinhas a serem cultivadas e produtos comercializados (Ent_MWG_1_m1). Para tal, lançou-se mão da D. Contexto Interno do Grupo instalada no Sul do país (Ent_MWG_1_m1) apoiada de perto pela Embrapa Uva e Vinho, tendo em vista seu *know-how* (Ent_MWG_2). A rede de relacionamento abriu a janela para se fazer parceria com uma fazenda de uvas, de propriedade de Raymundo da Fonte, no entorno da Vinícola Ouro Verde (Ento_MWG_2).

A fase de experiências que durou os primeiros anos conseguiu ser aprimorada a partir das idiossincrasias locais, principalmente devido ao clima e ao fato de haver excedente de produção de uvas *in natura*. É importante destacar que esses excedentes são decorrentes de prejuízos com as variações climáticas ou decorrentes de crises comerciais que impossibilitam a exportação da fruta *in natura*. O clima favorável para o cultivo da uva, em especial para a uva destinada para vinhos e espumantes, tornou-se uma oportunidade para se praticar processos produtivos antes ainda não vivenciados pela Miolo Wine Group, como o caso da linha de espumantes. O benefício do clima ao longo dos anos permitiu que a empresa apoiasse parte de sua D. Conteúdo das Estratégias de modo a estruturar um processo produtivo a não apenas produzir duas safras por ano como armazenar, escalonando sua produção a fim de que a capacidade de armazenamento fosse utilizada em sua curva de aproveitamento máximo (Ent_MWG_2).

A relação com o Governo Estadual da Bahia permitiu que incentivos fiscais para a produção e comercialização fossem implementados, além do projeto de enoturismo (Ent_MWG_1_m2). Concomitante ao processo de experiências e a primeira Fase da produção, o corporativo costurou, em conjunto a outros produtores de vinhos no Sul do país, a institucionalização vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, via Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil, a formação da Ibravin.

É oportuno destacar que as influências dirigidas à internacionalização da Miolo Wine Group decorrem relações positivas e negativas da Dimensão Contexto Externo.

(...) tem toda esta celeuma de influencias externas que não dependem da gente.

(Ent_MWG_1_m1)

O ambiente externo interfere na estratégia de internacionalização. As ponderações analíticas das variáveis da Dimensão do Contexto Externo têm permitido à empresa explorar conjunturas e potencialidades, subsidiando, com informações, o processo diagnóstico para a formação de estratégias. Os achados convergem para os argumentos, no âmbito dos negócios internacionais, de Wild, Wild e Han (2006) nos quais as forças da globalização, o ambiente internacional, nacional e da empresa interagem continuamente e influenciam suas estratégias.

Quanto aos níveis do ambiente externo, torna-se possível inferir que o ambiente composto por variáveis macroambientais transversalmente relacionadas às operações da empresa, o ambiente do setor e o operacional (NARAYANAM; FAHEY, 1999) têm fornecido dados capazes de estruturar alternativas em benefícios às metas internacionais traçadas pela Miolo Wine Group (Ent_MWG_2), entendimentos que vêm motivando ao longo do tempo a contínua análise do ambiente externo associada à atividade internacional.

Assim sendo, a contínua busca por informações aliada à perícia em ajustar-se às políticas macroeconômicas do governo diante das exportações (KUADA; SORENSEN, 2000) tem desencadeado associações dentro da cadeia produtiva do setor. A dinâmica dos canais de distribuição (PORTER, 1999) por meio das *joint ventures* do Grupo tem marcado uma forma de superar as fronteiras tanto físicas quanto políticas existentes entre o país de origem e o país de destino. Das *joint ventures*, por exemplo, tem sido possível reduzir os custos de transação (KUPFER; HASENCLEVER, 2002), as barreiras (BURNQUIST et al, 2007) tanto comerciais quanto técnicas dos países de destino (CASSUNDÉ JR; LIMA; PIMENTEL, 2006).

O cenário macroeconômico, de impacto negativo promovido pela taxa de câmbio, taxas de juros, políticas governamentais, não dá sustentabilidade à posição competitiva das práticas gerenciais (PORTER, 1999). Recursos como mão de obra, recursos naturais, do país-sede da empresa e o poder internacional acionário têm sido utilizados para permitir que a empresas crie e mantenha vantagens competitivas próprias. A compreensão do ambiente externo existente ou promovido a partir da Nação (PORTER, 1989) têm favorecido ao longo da história a instalação de novas unidades de negócio (FARINA, 1999), como a unidade Almadén e Vinícola Ouro Verde.

Apesar de a Miolo Wine Group contar com uma *network* nas mais variadas esferas, como comentado na D. Conteúdo das Estratégias, não se têm descartado práticas de modo a legitimar suas práticas institucionais (MEYER; ROWAN, 1992), por meio da Ibravin. Este canal tem permitido potencializar os recursos internos habilmente aproveitados por sua estratégia empresarial a fim de permitir oportunidades comerciais em nichos ainda não conquistados.

Nesse sentido, a institucionalização de práticas empresariais (SCOTT, 1995; PENG; LEE; WANG, 2005) focadas especificamente na internacionalização (AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000; HENISZ, 2004; PENG; WANG; JIANG, 2008), tem dado provas de que o ambiente institucional, outrora constituído ao longo dos anos, tem promovido um círculo virtuoso de oportunidades de modo a motivar, mesmo diante de forças contrárias, a busca por desempenho das empresas do setor via Ibravin (ZANCAN et al, 2014).

A Miolo Wine Group reconhece que o mercado internacional é eclético, complexo e, por vezes, instável (JAVALGI et al, 2011), pois o Ent_MWG_m1 afirma que o mesmo é “muito pulverizado e muito competitivo”. Em sendo assim, a empresa tem-se ajustado para, a partir da compreensão dos diferentes ambientes socioeconômicos, culturais e políticos específicos de cada país em um contexto de negócios internacionais, desenvolver estratégias para acomodar seus produtos. Nesse sentido, Miolo (2012z) declara, em consonância com Javalgi et al (2011), que manter as boas relações com o governo é extremamente importante.

Além de tudo o que já fora dito, vale ressaltar que a Miolo Wine Group tem perseguido a legitimação ambiental na sustentação de mercado (BARNEY, 2011) a partir das auditorias externas de seus clientes (Ent_MWG_2). O jogo de exigências do mercado internacional tem sido entendido como uma oportunidade para a promoção da institucionalização de processos sociais e obrigações, assim como preceituam Meyer e Rowan (1992), garantindo *status* ao *modos operandi* da Miolo Wine Group (Ent_MWG_2). No mais, a Miolo Wine Group possui práticas que a habilitam a legitimar-se na busca de se manter em consonância às regras praticadas no ambiente em que a instituição está inserida ou se propõe a estar inserida (DIMAGGIO; POWEL, 1983).

Por fim, é possível inferir, a partir dos construtos apresentados, que o ambiente impõe adoção proativa de estratégias (CESARIO; SOUTO-MAIOR; RODRIGUES, 2009; AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000), aliando às mesmas suas características organizacionais, e a percepção de riscos (AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000), encontradas respectivamente na Dimensão Contexto Interno e na Dimensão Risco Percebido, assegurando, portanto, que nessa Dimensão é possível associar outras Dimensões, além da D. Conteúdo das Estratégias e D. Processo de Formação das Estratégias de Internacionalização, presentes em quase toda a linha de argumento deste tópico.

6.2.3 Dimensão: riscos percebidos

A Dimensão Riscos Percebidos, assim como fora trabalhado no referencial teórico, perpassa aspectos como: comprometimento de recursos – encontrado na D. Contexto Interno; modos de entrada e velocidade de internacionalizar – encontrados na D. Processo de Formação das Estratégias de Internacionalização; estilo de direção – encontrado na D. Empreendedorismo; política de incentivos à exportação encontrado na D. Contexto Externo; tamanho da empresa - encontrado na D. Contexto Interno; formação das lideranças – encontrado parte na D. Governança Corporativa como na D. Empreendedorismo; e experiências anteriores – também encontradas na D. Empreendedorismo.

Ao longo das fases, o risco recebeu variados significados de acordo com o grau de atividade estratégica que a Miolo Wine Group desenvolvia. Apesar de Leite e Moraes (2014, p. 99) afirmarem que “o empreendedor se relaciona com os riscos para explorar oportunidades nas transações do negócio”, o mesmo não ocorreu na primeira Fase, em que a D. Risco Percebido deu lugar ao *feeling* da D. Empreendedorismo, a exemplo da compra da Fazenda Ouro Verde, como declara o Ent_MWG_1_m1, já que a Família Benedetti lançou-se na compra via leilão da Fazenda sem informações precisas de quais atividades rentáveis de fato se fariam possíveis.

Ninguém sabia se funcionava ou não funcionava, não se tinha nem literatura a respeito. Então, se ninguém sabe, é preciso experimentar. Esta unidade no Nordeste foi uma ocasião que surgiu e nós compramos e fizemos o inverso do que se faz... não fizemos nenhuma pesquisa, nós compramos e fomos ver o que é que dava para fazer. Quais seriam as uvas que aqui podiam se adaptar além daquelas que já se encontravam adaptadas, como as Moscatéis da linha do moscato que eram usadas para consumo *in natura*.

(Ent_MWG_1_m1).

Se o cara não é empreendedor, não adianta. Só por que era uma vinícola e estava barata, não era o suficiente.

(Ent_MWG_1_m2)

Devido ao fato de a Miolo Wine Group ter passado por momentos diversos, as evidências mostram que o risco não se ateu a um único aspecto. A Fase de Experiências e Estudos na Vinícola Ouro Verde, apenas ocorreria se a Família Benedetti agregasse recursos financeiros (Ent_MWG_1_m2) e marca ao empreendimento (Ent_MWG_1_m1), para dirimir os riscos no empreendimento. E, sendo assim, a Família Benedetti convidou a Família Miolo

para juntas firmarem a sociedade e darem início aos experimentos na unidade Vinícola Ouro Verde.

Apesar de possuírem um grau de parentesco e variadas unidades vitivinícolas isoladas na Região Sul do Brasil, esta sociedade, efetivamente, só foi motivada a partir do empreendimento nordestino. Neste mesmo ano, efetuou-se um planejamento para a criação do Departamento de Exportação prioritariamente a fim de diversificar mercados, seguido do intento de minimizar os riscos, antevendo que o mercado brasileiro de vinhos entraria numa delicada fase em que os vinhos internacionais ocupariam 80% de sua fatia de mercado (Ent_MWG_2). Dentre as razões que motivaram a sociedade, está na consciência de que, em uma economia como o Brasil, se o propósito for crescimento, é preciso unir-se para prosperar (Ent_MWG_1_m1).

Iniciada a fase de experimentos, as despesas na ordem de R\$30milhões (Ent_MWG_1_m1) no decurso de, aproximadamente, quatro anos conviveram com os riscos no que tange à produção agrícola (LEITE; MORAES, 2014) propriamente dita. Enquanto o corporativo buscava ajustar sua política de diversificação lastreada na internacionalização a contar dos serviços do Sr. Rolland (MIOLO, 2011), entre os quais estava o propósito de reduzir o risco, aliando-se ao posicionamento de mercado a nível mundial, em que o comercial e poder de negociação (LEITE; MORAES, 2014) seriam perseguidos a partir da institucionalização do Departamento de Exportação, momento em que se iniciou uma política de incentivos à exportação a contar do comprometimento dos recursos tangíveis e intangíveis.

Findo o período de testes, a unidade Vinícola Ouro Verde, a fim de conter os riscos, passou a trabalhar sob uma planta de vinhedos disposta a ajustar sua carteira de projetos para vinhos tranquilos e espumantes a partir das forças de demandas.

O risco na primeira fase de produção da unidade baiana, portanto, foi trabalhado sob a relação frente ao dimensionamento da planta fabril (Ent_MWG_1_m1). E logo se percebeu que sua vocação seria a produção de espumantes na categoria Básico Luxo, três categorias abaixo do espumante da linha Millésime, a fim de atender a nichos pouco explorados nacional e internacionalmente (Ent_MWG_2), tornando, portanto, possível entrar nos mercados o mais rápido possível.

O corporativo ajustou, nesse ínterim, o seu estilo de direção, formalizando a Miolo Wine Group e institucionalizando o Conselho Administrativo (Ent_MWG_1_m1). Com o fortalecimento da marca, os riscos foram enfraquecidos, tendo em vista que tradição (Ent_MWG_2; ESPM, 2012; SATO, 2004) e qualidade inquestionáveis (ALVES; ZEN; PADULA, 2011) são aspectos consagrados pelo mercado. As lideranças foram realocadas de

modo que os fundadores que, até então, vivenciavam as tomadas de decisão ao longo de todos os níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional), passaram a se concentrar essencialmente no Conselho Administrativo e no grupo de acionistas da Miolo Wine Group. Essa mudança, como afirma Ent_MWG_2, reduziu os ruídos e profissionalizou o processo de tomada de decisão que, até então, era eminentemente familiar.

A questão da tradição revela outra realidade. O Brasil, apesar de ter vinhas com mais de 50 anos, é tido internacionalmente como um país do novo mundo (MIOLO, 2012). Esse aspecto, apesar de estar sendo contornado por projetos via *joint ventures* a partir de empresas chilenas, portuguesas e espanholas reconhecidas no mercado internacional, convive com o desafio de que, internacionalmente, “o Brasil não tem um histórico, não tem tradição” (Ent_MWG_2). E, sendo assim, Ent_MWG_2 entende que a falta de tradição internacional é uma barreira a ser superada.

E quando comparado a países da própria América do Sul, o fator tradição e custo em se produzir no Brasil passam a pesar desfavoravelmente aos propósitos de internacionalização do setor de vinhos brasileiro, assim como afirma Ent_MWG_2 a seguir:

Os [vinhos] do Chile estão no mercado há mais de 30anos, eles dependem muito da exportação, é um país que consome bastante e tem pouco consumo interno. Eles [os chilenos] buscaram o mercado internacional bem antes que o Brasil, tanto no setor de vinhos como de outros setores. O Brasil não tem um histórico, não tem tradição.

Verdade. É que o Brasil é um mercado novo no mundo. Lá fora as pessoas pensam que nem se produz vinho no Brasil, não é tão tradicional como na Europa com toda certeza; assim como o Chile, Argentina, Uruguai aqui na América do Sul, países que possuem mais história [são mais conhecidos comercialmente, possuem mais tradição comercialmente] que o Brasil.

O mercado internacional é muito voltado na questão de custos. Os preços. Mundialmente. É por isso também que Argentina e Chile exportam muito mais que o Brasil, eles têm custos mais baixos que o Brasil. O famoso custo Brasil existe mesmo.

(Ent_MWG_2)

Desse modo, quanto menor a influência, menor o aspecto de amadorismo em alguns caprichos de decisões corporativas. O fundador possui uma sensibilidade em torno do processo muito mais familiar, íntimo, onde o senso de empreendedorismo é muito arraigado, forte e influencia, de sobremaneira, as decisões que, por vezes, devam ser puramente racionais e não tanto emocionais. O Diretor pode ser frio no aspecto familiar, mas é objetivo e rentável no aspecto empresarial. Ent_MWG_2 endossa, declarando que

não é eles [os fundadores] não tenham estudo, eles têm conhecimento, mas, de repente podem não possuir a habilidade adequada para determinadas decisões.

Acho que seria a mesma coisa que contatar um diretor financeiro que estudou administração, economia etc. para que resolva e tome as decisões. Ou um diretor comercial que busque a internacionalização dos vinhos, por exemplo.

E completa dizendo “que, nesse sentido, houve uma mudança significativa no Grupo” (Ent_MWG_2).

Como parte do processo de diluição dos riscos, o processo produtivo na unidade Vinícola Ouro Verde recebeu reforço com o que mais tarde se tornaria o Gerente de Unidade, incorporando parte das funções administrativas da unidade (Ent_MWG_2) ao passo que outras foram deslocadas e concentradas no corporativo atendendo aos propósitos de conveniência e redução de custos (Ent_MWG_1_m1) já que o mesmo localiza-se na região Sul. A necessidade de instituir o Conselho, segundo Ent_MWG_1_m1, partiu da necessidade de evitar que as novas gerações de gestores desvirtuassem a história de tradição formada pelos patriarcas fundadores.

O estilo de direção, portanto, passou a ser monitorado pelo Conselho Administrativo que tratou, a partir de experiências com empreendedores próximos, de formalizar um fundo formado por 20% do lucro anual para garantir longevidade ao Grupo, como assegura Ent_MWG_1_m1.

Como forma de garantir que o processo decisório fosse harmonizado entre os interesses do Conselho Administrativo e o corpo de Diretores, o Adriano Miolo, que havia feito parte da equipe técnica na fase de experimentos para implantação dos projetos na unidade Vinícola Ouro Verde, passou a integrar o corpo diretor, na função de Diretor-superintendente, ocupando o *status* de CEO do Miolo Wine Group. E, desse modo, foi aliado às metas de internacionalização a vivência dos empreendedores na exploração de oportunidades internacionais (NASSIF; GHOBIL; SILVA, 2010) sem desmerecer os riscos (LEITE; MORAES, 2014), tendo em vista que o *network* interno do Grupo, segundo Ent_MWG_1_m1, por si só tem satisfeito as necessidades no trato para com a internacionalização (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).

O processo de mecanização vivenciado ao longo dos anos na unidade Vinícola Ouro Verde tem permitido favorecer o controle do risco diante do tamanho das atividades da empresa. A política de diversificação da carteira de produtos da Miolo Wine Group tem investido esforços para atender a demandas que primam por produtos de qualidade, mas que

ponderam o fator preço do produto (Ent_MWG_2). Portanto, assim como na unidade Almadén, a unidade baiana tem sido conduzida a focar em um nicho de mercado específico em que as demais unidades não cobrem. A diversificação de mercado, portanto, passa a ser uma forma de minimizar os riscos, principalmente, quando comparado a um cenário em que não se exporta (FERNANDES, 2013).

De acordo com Hollensen (2013), a Miolo Wine Group, diante da dinâmica que possui sua carteira internacional, vivencia vários níveis de risco.

Ao recorrer a exportações diretas, ela trabalha com um risco baixo, mas incorre em um baixo controle das operações de exportação; ao recorrer a *Joint Venture*, ela divide o risco e o controle entre os integrantes da cadeia; e ao recorrer a representantes de vendas no mercado estrangeiro, como é o caso da China, ela trabalha com um risco elevado devido à grande quantidade de recursos empenhados apesar de haver um alto controle no processo de exportação. Frente aos benefícios promovidos pela comercialização via *Joint Ventures*, Fernandes (2013) concorda alegando que os ganhos perpassam a aquisição de conhecimentos, a chance de contato franqueado com o mercado da empresa local, assim como dissolve os custos de desenvolvimento e dos riscos associados.

A carência na profissionalização da gestão guia o corporativo a agregar o reconhecido *know-how* da Família Randon (Ent_MWG_1_m1; Ent_MWG_2). Ao agregar deste modo mais experiência e liderança, a empresa, a Miolo Wine Group fortalece seu poder de gestão na busca de gerar um processo de decisão mais equitativo com as metas, redefinindo o aspecto do risco para o Grupo, isso porque, além de dividir as obrigações, o Grupo fortaleceu construtos assumidos como frágeis, na questão de processo decisório no Conselho Administrativo (Ent_MWG_2).

Como toda atividade econômica que se dedica à internacionalização, é preciso ponderar os riscos cambiais. Neste particular, a Miolo Wine Group, ao longo de sua trajetória, tem relativizado este risco, apoiando-se em janelas de comércio domésticas para suportar as oscilações cambiais (Ent_MWG_1_m1). Pois, assim como afirmam Leite e Moraes (2014, p. 113), há questões em torno do câmbio que “estimulam ou desmotivam as exportações”. Nesse sentido, Ent_MWG_1_m1 reconhece que as oscilações do câmbio afastam interesses em projetos com alto valor. A ponto de desmotivar projetos de grande envergadura como eventuais plantas fabris que demandariam 3 a 5 anos para maturar a fim de atender a projetos internacionais, apesar de haver uma comprovada demanda reprimida (Ent_MWG_2), pois, como assegura o Ent_MWG_2, o processo de fabricação de uma nova linha de produtos carece que se respeite uma curva de maturidade das vinhas.

O pessoal chegou aqui [na unidade Vinícola Ouro Verde] uma ocasião pedindo para se produzir um vinho frisante do moscato que um pouco abaixo do espumante, que tem menos gás, a partir da especificação com teor de álcool, pressão, açúcar e outros aspectos, nós avaliamos que dava para fazer. Mas, não aceitamos a demanda por que não tínhamos volume para abastecer esse cliente. Meio que frustra um pouco, pois, se fosse algo constante, a gente investiria em vinhedos com um projeto de 10anos aí não teríamos problema. Mas, para uma demanda imediata assim, não. Por que o mundo do vinho requer isso, não é um negócio de curto prazo, se tem que plantar o vinhedo, esperar 3 a 4 anos para ele produzir bem, então trata-se de um negócio a longo prazo.

Requer um projeto com no mínimo 5anos.

Aqui, é mais rápido tudo (sorriso), você planta, o vinhedo cresce mais rápido, produz mais rápido, se consegue estressar a planta com mais controle. Apesar que depende do estilo do produto que se quer, se você quer fazer um vinho top com um vinhedo com 2 ou 3 anos, não vai ser possível. É por isso que na Europa se tem vinhedos com 100anos e dá aqueles vinhos caríssimos e super valorizados.

(Ent_MWG_2)

Sendo assim, é possível constatar que há diferentes abordagens diante do risco como o comprometimento dos recursos (LUMPKIN; DESS, 1996) e a busca de mensurar o risco a partir da relação do desempenho (SHARPE, 1964) no sentido de encontrar alternativas com o resultado mais favorável (BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010), ainda que seja possível se presumir aspectos intrínsecos (WILLEBRANDS; LAMMERS; HARTOG, 2012) enraizados nos empreendedores.

Além do mais, políticas corporativas têm sido trabalhadas para evitar que dirigentes adotem estratégias que sejam danosas à empresa, assim como asseguram Johanson e Vahlne (2009). Assim, tem-se desenvolvido uma miscelânea de projetos internacionais com a finalidade de zerar de risco dos negócios (MELIN, 1992; LAM; WHITE, 1999; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). De todo modo, independente da política de incentivos (WELCH; WELCH, 2004), a empresa tem-se internacionalizado a partir de uma “ousadia controlada” da direção no intuito de não perder a ocasião de explorar oportunidades (MINTZEBERG; WATERS, 1982), mantendo-se a proposta de minimização dos riscos inerentes sem abandonar o projeto de internacionalização, comportamento esse que pode ser entendido como única alternativa de desenvolver um plano de internacionalização de forma agressiva (DIMITRATOS; FREITAG FILHO; AMAL, 2008; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009)

A associação entre nuances referentes a fatores políticos, econômicos, culturais (KHATTAB; ANCHOR; DAVIES, 2007) como as baseadas em percepção (LU; YAN, 2013) são contornadas pela Miolo Wine Group ao utilizar, dentre outras alternativas, rótulos

exclusivos e marcas privadas. Isso tem feito da tomada de decisão sob risco e incerteza um tópico de competência transversal (LOEWENSTEIN et al, 2001), tendo em vista que o aspecto marketing precisa ser ponderado para avaliar as vantagens de não se ter a marca estampada no rótulo principal.

A estratégia de gestão de risco, seguindo o entendimento de dinâmica dos cenários, tem sido trabalhada ao longo do tempo, e, assim, o controle do risco (MARTINCORENA et al; 2012) tem sido ponderado de acordo com as diferentes tarefas (FERTIS et al, 2012), por exemplo: os riscos decorrentes dos relacionamentos (SZCZEPAŃSKI; ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA, 2012), a exemplo dos agentes público e privado, como o Governo e os produtores de uva *in natura*.

Os achados, entretanto, não se alinham ao entendimento de Szczepański; Światowiec-Szczepańska (2012) quanto ao fato da cooperação estratégica, pois, no caso das *Joint Ventures*, tem-se conseguido reduzir o risco a partir do momento que o comércio internacional tem sido praticado, mesmo que, para isso, seja lançada mão de rótulos privados de seus parceiros, como é o caso do Chile.

As experiências fracassadas vivenciadas pelo Ent_MWG_1_m1 aderem ao que sugerem Javalgi et al (2011) no sentido de que a percepção dos riscos tem sido aprimorada de modo que não se aceita que se empenhe acordos, mesmo que seja com fornecedores enquanto clientes de modo a concentrar seu capital (Ent_MWG_1_m1). Essas experiências justificam a busca de diversificar, perseguindo a ideia de “minimizar ao máximo” o risco (Ent_MWG_1_m1).

Quando questionados sobre o risco, tanto o Ent_MWG_1_m1 quanto o Ent_MWG_2 sinalizaram que se trata do aspecto mercado. As revelações declaram que a Miolo Wine Group deve trabalhar o mercado com vista a não concentrar acordos comerciais. Quando questionado o que vem a sua mente quando pensa em risco, o Ent_MWG_2 afirma: “hoje vejo o mercado consumidor”. E, sendo assim, a busca pelo consumidor é meta da empresa. O Ent_MWG_1_m1 declara: “Não se pensa em risco quanto às chuvas. É de fato a parte comercial”.

As evidências, portanto, tratam que a repercussão do risco pode ser percebida positivamente, no momento em que alternativas são trilhadas para suavizar as incertezas no processo decisório. O câmbio, aparentemente nocivo à empresa, tem sido alinhado a acordos unilaterais com as *Joint Ventures* e a diversificação de destinos com pequenas cargas. Assim, os impactos de uma valorização do Real frente ao Dólar não acarretam em sérios danos. Os sinais apresentados, a exemplo da unidade Vinícola Ouro Verde estar trabalhando no limite da

sua capacidade de produção e os sucessivos recordes nos faturamentos, sinalizam que a gestão de risco está sendo bem trabalhada.

6.2.4 Dimensão: governança corporativa

Marcados pelo estilo de liderança dos executivos e pelo atenuado aspecto familiar, os empreendimentos tanto da Família Miolo quanto Benedetti, até antes da constituição da Miolo Wine Group, tinham uma estrutura de Governança imbricada com o papel da Dimensão Empreendedorismo (MELO; ARAGÃO; MATTOSO, 2013; CAMERA; ARAÚJO, 2008). O papel do fundador/empreendedor se confundia com o do gestor, como afirma Ent_MWG_2 a seguir, cuja profissionalização na gestão se fazia necessário (BELMONE; FREITAS, 2013).

Nesse sentido, surgiram as práticas de governança como instrumento mediador de possíveis conflitos (OLIVEIRA et al, 2010) entre as dimensões família, propriedade e empresa (BERTUCCI; PIMENTEL; CAMPOS, 2008).

os Miolo e os Benedetti são muito familiares e a família estava sempre muito inserida nos negócios. Então muitas vezes tinha um conflito onde tal sócio queria uma coisa e já o outro sócio outra, e tinha um pouco de conflito neste sentido. E aqui muitas vezes não se sabia bem o que fazer, onde tal camarada quer assim e o outro que de outro modo, e neste sentido acredito que houve uma profissionalização bacana com esta corporação.

(Ent_MWG_2)

Ademais, como preceituam Araújo et al (2013, p. 119), “a governança corporativa tem despertado o interesse das empresas familiares brasileiras, como um instrumento de melhoria de gestão e de minimização dos riscos”. A Governança para a Miolo Wine Group, portanto, passa a ser trabalhada a partir do desejo de se institucionalizar um fluxo contínuo de exportação dos seus vinhos e espumantes para o mercado exterior.

Inicialmente como ferramenta de auxílio no processo de sucessão (ZILI et al, 2014; BERTUCCI et al, 2009; MOREIRA JÚNIOR; RUETTE; ALMEIDA, 2004), como afirma Ent_MWG_2 e Ent_MWG_1_m1 abaixo se referindo à estrutura de Governança a partir do Conselho Administrativo, a Governança fora transformada em uma necessidade para suportar principalmente as propostas de internacionalização da marca. E, assim como ocorrera com os Randon (OLIVEIRA et al, 2010), antes mesmo de se tornarem sócios da Miolo Wine Group,

perceberam que, para responder adequadamente aos desdobramentos do comércio internacional, precisavam fazer ajustes para se adequar à empresa.

Antes disso [da institucionalização da Governança] funcionava no instinto, empiricamente e funcionava bem, e depois constituímos o Conselho. O Conselho se deveu a preocupação quanto a segunda geração das famílias a fim de conseguir manter a essência.

No início, (...) o volume de resultados era tão grande que não se preocupavam com isso. Aí quando se constituiu o Conselho foi feita esta institucionalização de regras.

Na minha cidade, listamos as 20 maiores empresas, e hoje não tem mais nenhuma e todas com o mesmo problema, briga de herdeiros da família. E para evitar este problema, o entendimento é que nunca deixe o poder, por mais bom que esta pessoa seja, na mão desta única pessoa; por que ele pode amanhecer um dia e fazer igual a Roma de Nero! Por que se limita o poder do presidente, por causa disso.

(Ent_MWG_1_m1)

O aprimoramento dos processos decisórios foi sendo implementado com o passar das Fases (Ent_MWG_1_m1). A sociedade que se iniciou por interesses econômicos entre os Benedetti diante do capital, a marca e tradição dos Miolo, como afirma Ent_MWG_1_m1 a seguir, incorporou os Randon em busca do *kown-how* em gestão empresarial, na expectativa de potencializar seu lado de Governança Corporativa.

A união se fez por falta de capital. Um não podia fazer sozinho porque faltava capital e aí nos juntamos, assim como é feito em nossa cultura.

(Ent_MWG_1_m1)

Ao longo de toda a história da Governança Corporativa da Miolo Wine Group, tanto Ent_MWG_2 como Ent_MWG_1_m1 concordam que o ingresso dos Randon, em 2010, foi um marco significativo para a sociedade.

A Randon S. A. é composta de um complexo industrial Nível 1 em governança corporativa da BOVESPA e esteve no *ranking* das melhores empresas para se trabalhar no Brasil por muitos anos sucessivos (EXAME, 2015).

O Grupo Randon que é um grupo fortíssimo. Acredito que o Grupo Randon, apesar de eu hoje não estar mais tão íntimo das reuniões, tenha trazido certamente sua experiência de gestão, que é referência, para o Conselho.

E eles, os sócios, se deram conta de que o mercado é mais exigente hoje. Eles estão no negócio, mas, influenciam menos no dia a dia.

(Ent_MWG_2)

Quando questionado se houve alguma mudança na Miolo Wine Group a partir da chegada da Família Randon, Ent_MWG_1_m2 afirma que

[Houve] muita mudança por que eles têm muita experiência em matéria de Conselho. E é a através da interferência da Randon que nós adquirimos a Almadén, que hoje é a nossa maior produtora de vinhos. A maior capacidade de vinhedos está na Almadén. São 685ha plantados em um único platô em Santana do Livramento no Rio Grande do Sul.

Motivada pela gestão de custos e conveniência, a Governança foi alocada no Sul (Ent_MWG_1_m1). O planejamento estratégico, portanto, seguiu a renovação e passou a ser concentrado no Sul, onde fica o Corporativo, e as unidades passaram a exercer, fundamentalmente, a função de operacionalizar os planejamentos de vendas, a exemplo da unidade Vinícola Ouro Verde, como afirma Ent_MWG_2:

(...) depois de umas transformações da Empresa (como estava te falando) de associar o corporativo, foi-se tirando o Gerente Administrativo [e algumas outras atribuições que eram feitas in loco nesta unidade, foi-se abraçando a causa e concentrando no corporativo que não fica aqui na região e sim no Sul]

A parte comercial não fica aqui conosco [na unidade Vinícola ouro Verde], fica no corporativo que de lá nos é passado um plano de produção com base no plano de vendas e daqui operacionalizamos o plano de produção. E assim temos um contato com a área comercial, onde a nos é passado que no mês que vem se pretende ou se venderá mais de determinado produto e a gente daqui tenta programar a produção para atender tal meta.

(Ent_MWG_2)

O marco da estrutura de governança delineou uma sucessiva ordem de reestruturações na Miolo Wine Group. Como início, segundo o Ent_MWG_1_m2, após as “mudanças, foi que ela ficou mais democrática, mais aberta e menos susceptível à interferência de uma ou outra pessoa”.

Diante disso, segundo o Ent_MWG_1_m1, a partir dos conceitos de Williamson (1998), lista: os sócios passaram a ter representação no Conselho Administrativo; ao conselho diretivo ficou determinado um fundo para investimentos e acima é necessário consentimento do Conselho Administrativo; ficou determinado um fundo de reserva para garantir a longevidade da empresa; o Conselho passou a institucionalizar as regras quanto às

remunerações e recompensas; e tratou-se de alinhar no corpo diretivo da Miolo Wine Group, funcionários ligados diretamente à linha sucessória, como o Adriano Miolo.

Quanto à representação dos sócios no Conselho Administrativo (WILLIAMSON, 1998):

“[No Conselho], em cada Família tem as ordens participantes [uma espécie de representantes] para não ter uma influencia direta de uma ou outra pessoa”

Quanto ao poder decisório do conselho diretivo, diante do problema de agência e a linha de mando nas decisões (FAMA, 1980; (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997):

O conselho exerce um papel muito objetivo onde provando que o projeto gera resultado, ele aprova e se não dá resultado, recusamos. Uma outra finalidade é policiar os projetos, monitoramento de perto. O diretor-presidente que hoje é o Adriano Miolo e sua equipe, eles têm um orçamento de até um milhão, acima deste teto, eles têm que obter o aval do Conselho Administrativo. A meta do orçamento, tudo isso tem que ser avalizado pelo Conselho. Tem um acordo de sócios em que todas as coisas atinentes a certos assuntos precisam passar pelo Conselho.

Quanto à representação da liderança (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997) linha sucessória no corpo diretivo (ZILI et al, 2014; BERTUCCI et al, 2009):

Eu hoje faço parte do Conselho Administrativo. Eu tenho 63anos de idade e trabalho desde os 13anos e agora é a vez de deixar os outros trabalharem. O interessante, o importante, é manter o que está na cabeça [manter a essência] e exigir resultados. O Adriano Miolo a época era um dos responsáveis pela parte técnica, e hoje é um dos executivos [na função de CEO da Miolo Wine Group] e é o responsável pela parte técnica.

Quanto aos lucros destinados ao fundo de reserva (FAMA; JENSEN, 1983):

existe um fundo em que nem o Conselho por mexer, é intocável, constituído por aproximadamente 20% do lucro de cada exercício para dar longevidade a empresa.

Quanto ao sistema de recompensa (LA PORTA et al, 1999):

Uma parte fixa e a outra móvel.

Se não tem não vem; caso contrário vira socialismo. Eu sou diretor-presidente da Miolo e se eu ganhar meus R\$20mil a R\$40mil por mês independente dos resultados!?! Naturalmente, que eu me acomodo.

Agora, apesar de entender que deveria ser mais ainda, deveria ser um percentual de 60% de remuneração fixa e 40% móvel, eles têm um percentual sobre o resultado.

(...) Aí quando se constituiu o Conselho foi feita esta institucionalização de regras.

Alinhando o risco da perda potencial de controle familiar (GOMEZ-MEJIA et al, 2007) e o risco do negócio propriamente dito (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008), a Miolo Wine Group operacionaliza seu processo decisório a partir de uma miscelânea de processos decisórios. Esses processos têm garantido o desempenho do Grupo, ao mesmo tempo em que se fortalecem os laços relacionais a partir da confiança (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008).

Ao relacionar a governança corporativa à estratégia (KWEE; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2011), é possível inferir que os gestores do alto escalão têm agido dentro de uma orientação de governança corporativa Anglo-Saxão.

A partir do momento que o comportamento, ao longo das Fases, tem revelado que estes estão mais propensos a buscar uma política pautada em cenários de crescimento externos, como as aquisições das unidades Vinícola Ouro Verde (em meados de 2001) e a unidade Almadén (entre 2009 e 2010); e as *joint ventures* no Chile, Argentina, Portugal e Espanha (MIOLO, 2013a), os resultados estão alinhados com os achados de Kwen, Van Den Bosch e Volberda (2011) a partir do momento que a orientação transmitida aos gestores do alto escalão relacionados à governança corporativa tem sido historicamente importante frente à renovação estratégica e à extraordinária habilidade organizacional.

Ambas são responsáveis diretas da sustentabilidade de seus ganhos empresariais, que, ano após ano, vem superando seus históricos (Ent_MWG_4) com sucessivos recordes tanto nas exportações (MIOLO, 2012) como em termos de volume. Assim, os volumes têm sido respondidos predominantemente por vinhos tranquilos, segundo Ent_MWG_3_m2; com vinícolas, a exemplo da unidade Vinícola Ouro Verde, crescendo de 7% a 10% ao ano (Ent_MWG_2)

O pioneirismo da Família Benedetti, a partir da aquisição da Fazenda Ouro Verde e as sucessivas políticas de expansão tanto de unidades vitivinícolas como de mercados internacionais, como afirma Ent_MWG_1_m1 a seguir, torna a Miolo Wine Group dentro do seleto grupo de concorrentes dispostos a ganhar pela vanguarda de seus projetos

(RODRIGUES; SILVA JUNIOR, 2002), como a internacionalização (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MORILHAS; FEDICHINA; GOZZI, 2007), realidade que faz a empresa não se enquadrar nos achados de Tschá e Moraes Filho (2005).

6.2.5 Dimensão: processos de formação da estratégia de internacionalização

O processo de internacionalização da Miolo Wine Group tem acompanhado a trajetória descrita por Cyrino, Barcellos e Tanure (2010), em que, para minimizar seus riscos, ela se uniu a agentes competentes para captar as nuances internacionais após ter se consolidado no mercado interno.

Por meio de uma forte *network*, tem sido possível acumular experiências de modo a aproximar suas práticas organizacionais aos mercados internacionais (MIOLO, 2012). As *Joint Ventures*, a *network* interna e outros parceiros comerciais permitiram a Miolo Wine Group agir como se conhecesse a cultura, língua, religião, educação, aspectos administrativos e econômicos (CYRINO; BARCELLOS; TANURE, 2010), encurtando a distância psíquica, trabalhada por Amal et al (2010). Desse modo, a empresa tem minimizado o risco de fracasso ao implementar seus projetos comerciais internacionais (CYRINO; BARCELLOS; TANURE, 2010), pois tem sido possível adquirir experiências, ajustar-se e amadurecer suas práticas organizacionais (Ent_MWG_1_m1) a fim de atender de forma competente às suas estratégias a contento.

As Famílias Miolo e Benedetti experimentaram, antes da sociedade entre elas, movimentações comerciais (NUWAGABA; NTAYI; NGOMA, 2013) internacionais esporádicas e pontuais de irrelevante significância (Ent_MWG_1_m1). Esse comércio internacional foi motivado a partir de provocações dos próprios potenciais clientes internacionais, pois, segundo Ent_MWG_1_m1, elas foram procuradas para exportar seus produtos.

Como a sociedade entre os Benedetti e os Miolo ocorreu a partir da unidade Vinícola Ouro Verde, todos os esforços para se chegar às estratégias de internacionalização foram iniciadas a partir da própria sociedade no Nordeste. No entanto, somente após percepções de que o momento nacional se encontrava propício para a internacionalização, é que se culminou no projeto para se constituir o Departamento de Exportação. Essa motivação favoreceu o

desenvolvimento de um projeto sólido e sustentável para a estratégia internacional, de acordo com Ent_MWG_1_m1 a seguir:

O processo de internacionalização se deu antes da instalação do Grupo no Nordeste. Nós desde de que iniciamos nossas operações já tínhamos alguns contatos.

Quando questionado sobre a motivação para iniciar o processo de formação das estratégias de internacionalização, o Ent_MWG_1_m1 respondeu que foi

uma opção porque se colocar um pé fora do mercado [nacional] é sempre muito importante; e hoje em dia, até bem pouco tempo, com a defasagem do dólar era difícil exportar, agora, começou ser tranquilo.

Nesse sentido, como declara Ent_MWG_1_m1 a seguir, as decisões quanto ao processo pautaram-se, como ainda hoje são dirigidas, essencialmente por meio da *network* acumulada da própria Miolo Wine Group.

Entre as famílias sócias do Grupo já basta a rede de *networks* formada internamente. (...) O [nosso] tino comercial é que tem feito toda a diferença ao se executar estes projetos [tanto no aspecto nacional como internacional].
(Ent_MWG_1_m1)

O comercial, portanto, revela-se como a mola propulsora do processo de formação das estratégias de internacionalização, pois, como ressalta Ent_MWG_4, existe uma incessante política institucional na busca de parcerias com grandes *players* de mercado que possam nos favorecer a promoção de volumes e valor agregado.

Os achados revelam que o ritmo de internacionalização e o escopo da Dimensão do Processo de Formação das Estratégias de Internacionalização são marcados por características idiossincráticas de gestão.

A sociedade reconheceu suas fragilidades e buscou instituir um Conselho capaz de tornar as decisões mais orgânicas, processo que, efetivamente, só tomou maturidade com o ingresso da Família Randon a sociedade (Ent_MWG_2). Nesse tocante, a Miolo Wine Group, como empresa eminentemente familiar, revelou variados estágios quanto às práticas relacionadas ao modo de condução do processo decisório (LIN, 2012), e a institucionalização

do Conselho Administrativo e as contribuições quanto ao modo de gerenciar da Família Randon, puseram fim aos conflitos de direção, como revela Ent_MWG_2 a seguir:

Eu vejo que a empresa sempre foi familiar, os Miolo e os Benedetti são muito familiares e a família estava sempre muito inserida nos negócios. Então muitas vezes tinha um conflito onde tal sócio queria uma coisa e já o outro sócio outra, e tinha um pouco de conflito neste sentido. E aqui muitas vezes não se sabia bem o que fazer, onde tal camarada quer assim e o outro que de outro modo, e neste sentido acredito que houve uma profissionalização bacana com esta corporação.

Pelo fato de a Família ter sempre se mantido presente no processo decisório empresarial, principalmente antes da institucionalização do Conselho Administrativo, os planos para desenvolver e implementar o processo de internacionalização, primeiramente, foram realizados pelos próprios fundadores, os Miolo e os Benedetti, assim como declara o Ent_MWG_1_m1:

Foi uma decisão política nossa [se referindo aos fundadores]. Nós temos que exportar alguma coisa!
Mas, foi uma decisão estratégica, política da empresa: nós temos que exportar.

A fim de tornar os esforços ainda mais precisos do processo de internacionalização, a Miolo Wine Group contratou a assessoria do Sr. Michel Rolland a partir do interesse de ser projetado e colocado no contexto mundial. Essa parceria, que se iniciou em meados de 2002, promoveu movimentações internas como o alinhamento de produtos e potenciais mercados e, segundo Miolo (2012), construiu posicionamento de mercado lastreado na tradição e qualidade, como suas principais características organizacionais (SINGLA; GEORGE, 2013).

A reputação, portanto, é utilizada como estratégia enquanto constructo de atração no mercado internacional. O CEO da Miolo Wine Group (MIOLO, 2012), considerando que “os grandes compradores internacionais procuram sempre uma referência, a exemplo do Brasil, os enólogos vinculados à Miolo Wine Group”, afirma que é preciso respeitar o processo natural em que o próprio consumidor desperte o interesse pelas mercadorias comercializadas pela Miolo Wine Group, tendo em vista que “tem que ser espontâneo, não dá para ficar impondo e sim por merecimento” (MIOLO, 2012).

O processo, portanto, ocorreu a partir do *feeling* dos fundadores, sendo assim possível classificar de forma deliberada (MINTZBERG, 1978), mas, logo se percorreu o *continuum*

(MINTZBERG; WATERS, 1985) que, ao ser provocado pelas intenções dos tomadores de decisão, com o passar da troca de experiências, graus de controle e previsibilidade de mercados foram ponderados em direção ao outro extremo, as estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978).

No particular à Fase de estudos e experiências vivenciado na unidade Vinícola Ouro Verde, o processo de internacionalização não fora desenvolvido por motivos inerentes à natureza da Fase com que se encontrava a unidade e a sociedade. Em vias de fato, o Departamento de Exportação iniciou seus trabalhos após sua Fase de experimentações.

A tentativa de colocar a Miolo Wine Group no mercado internacional precisou, a partir do ambiente externo, ser ponderado por alguns aspectos: processo de entrada em mercados fechados, como o norte-americano (Ent_MWG_1_m1); a oscilação cambial (Ent_MWG_2); a falta de tradição do Brasil como produtor de vinhos e espumantes (Ent_MWG_2); a ausência do governo (CHILD, 1972) em apoiar o segmento de vinhos nacionais (MIOLO, 2012); a concorrência direta a partir de Nações já reconhecidas no segmento como a Argentina e Chile (Ent_MWG_2); e o interesse dos clientes em adquirir um produto com características próprias (Ent_MWG_2) e, por vezes, com rótulos privados (Ent_MWG_2; Ent_MWG_3_m2).

As evidências do processo de formação das estratégias de internacionalização quanto às redes de negócio e as pessoais, divergem dos achados de Ge e Wang (2013), no momento em que a Miolo Wine Group, ao se projetar no mercado internacional, lançou mão, ainda no primeiro estágio de entrada, tanto das redes de negócio como das redes pessoais para alavancar as prospecções de mercado. Quanto às estratégias, essas foram ajustadas diante de cada necessidade de superação.

Para dar início aos projetos de divulgação (JAVALGI; GRIFFITH; WHITE, 2003) do Grupo e do Brasil como produtor de vinhos e espumantes de qualidade se instituiu no segmento de vinhos, o Ibravin (Ent_MWG_3_m2; Ent_MWG_2), responsável em promover a marca Brasil, como uma indicação geográfica (ALMEIDA; PAIVA Jr; FERREIRA GUERRA, 2010) através do projeto *Wine of Brazil* da APEX-Brasil (APEX-BRASIL, 2015). Entretanto essa modalidade apresenta uma velocidade de entrada aquém dos objetivos do Grupo e, assim, lançou-se mão de uma rede de relacionamento. E, desse modo, se constituiu um exército de agentes a fim de prospectar mercados, como declara Ent_MWG_1_m1 e Ent_MWG_4:

Temos distribuidores do Grupo, de fora e diretos. Dependendo do cenário.
(Ent_MWG_1_m1)

Os contatos de exportação vêm de distintas fontes, o Ibravin é um facilitador, através do projeto *Wines of Brasil* leva as empresas para feiras e eventos no exterior, trás compradores ao Brasil, auxilia as vinícolas com escritórios de RP [RePresentação] nos estados unidos e Inglaterra, porém o contato comercial é sempre feito por representante interno da vinícola. Através dessas fontes conhecemos alguns dos contatos. A Miolo também é reconhecida como a principal exportadora de vinhos no Brasil e isto lhe trás contatos por conta própria que são da mesma forma encaminhados por representantes internos. Finalmente, para alguns países, contamos com *brokers* ou agentes que prospectam negócios e são comissionados a partir da efetivação de negócios.

(Ent_MWG_4)

Nesse contexto, Ent_MWG_2 salienta a seguir que o processo se fez sob esforços de múltiplas ordens:

Surgiram projetos decorrentes de participações individuais ou por meio da Ibravin no mercado internacional, onde em feira como na Inglaterra e nos Estados Unidos, a nossa equipe vai e daí surgem potenciais clientes. E daí nós levamos nossos produtos, sejam eles da região Sul ou Nordeste, e eles provam. Ao gostarem do produto Moscatel, eles dizem como gostariam de comercializar e levar para determinado país ou produzir com marca do próprio cliente e assim vão surgindo as parcerias internacionais.

A divulgação da marca, portanto, é dada tanto a partir das premiações em feiras, Quadro 11 (6), quanto a partir da avaliação de enólogos, Quadro 12 (6).

Quadro 11 (6) – Exemplos de premiações da marca

Vinhedo	Produto (vinho tranquilo, frisanete ou espumante)
Elaborado na Vinícola Ouro Verde	<ul style="list-style-type: none"> • Testardi Syrah (MIOLO, 2014f; Ent_MWG_2); • Terranova Brut Rosé (MIOLO, 2013c); • Terranova Brut (MIOLO, 2013c)
Elaborado na Espanha	<ul style="list-style-type: none"> • Montecillo Gran Reserva (MIOLO, 2014f)
Elaborado na Vinícola Seival Estate	<ul style="list-style-type: none"> • Alísios do Seival Pinot Grigio Riesling (MIOLO, 2013b); • Quinta do Seival Alvarinho, safra 2013 (MIOLO, 2015b; MIOLO, 2015d); • Quinta do Seival Castas Portuguesas, safra 2006 (MIOLO, 2013b); • Bueno Bellavista Estate Pinot Noir, safra 2012 (MIOLO, 2014c); • Bueno Cuvée Prestige (MIOLO, 2013a); • Bueno Paralelo 31 (MIOLO, 2014f);
Elaborado na Vinícola Miolo	<ul style="list-style-type: none"> • Miolo Cuvée Tradition, safra 2012 (MIOLO, 2015c); • Miolo Cuvée Tradition Brut Rosé (MIOLO, 2014b; MIOLO, 2013a); • Miolo Cuvée Giuseppe Chardonnay, safra 2012 (MIOLO, 2014c); • Miolo Cuvée Tradition Brut Rose (MIOLO, 2013b); • Miolo Cuvée Tradition Brut Rose, safra 2012 (MIOLO, 2013c); • Miolo Family Vineyards Tannat, safra 2011 (MIOLO, 2015c); • Miolo Millésime Brut (MIOLO, 2014f); • Miolo Family Vineyards Tannat, safra 2011 (MIOLO, 2013b); • Miolo Millésime Brut, safra 2009 (MIOLO, 2013c);
Elaborado na Região de Valle Central no Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Costa Pacífico Shiraz (MIOLO, 2014f).

Quadro 12 (6) – Exemplos de divulgação da marca a partir da avaliação dos enólogos

Enólogo	Produto (vinho tranquilo, frisante ou espumante)	
Patricio Tapia (MIOLO, 2015a)	Elaborado na Vinícola Miolo	<ul style="list-style-type: none"> • Miolo Cuvée Tradition Brut Rosé • Miolo Brut Millésime
	Elaborado na Vinícola Ouro Verde	<ul style="list-style-type: none"> • Terranova Moscatel; • Terranova Brut, Blanc de Blancs
	Elaborado na RAR	<ul style="list-style-type: none"> • Cuvée RAR
	Elaborado na Almadén	<ul style="list-style-type: none"> • Almadén Brut
Steven Spurrier (MIOLO, 2014c)	Elaborado na Vinícola Miolo	<ul style="list-style-type: none"> • Miolo Millésime Brut

Tais premiações permitem que seus rótulos sejam conhecidos e desejados mundo a fora. Reduzindo o *gap* da falta de tradição como afirma Ent_MWG_2: *o Brasil não tem um histórico, não tem tradição.*

Nesse mesmo sentido, seguem os casos de rótulos privados, até como contraponto aos casos em que tem se tornado improdutivo desempenhar acordos unilaterais entre a Miolo Wine Group e o país de destino, a exemplo dos EUA. Essa relação tem sido via a Viña Santa Rita no Chile, em que a unidade Vinícola Ouro Verde produz o espumante e vende ao Chile com o rótulo privado Terra Andina para a distribuição da Santa Rita no mercado internacional, inclusive o norte-americano (MIOLO, 2014b), como declara Ent_MWG_1_m1 a seguir:

Lá para fora é feito um trabalho específico. Pois, a lei [do país de destino] não permite, pois, para exportar para os EUA por exemplo é necessário buscar um exportador, só ele pode comprar e só ele possui exclusividade para revender no mercado de destino. Nos EUA não se pode ir lá direto vender, não é permitido chegar de outra maneira que não seja por meio deste distribuidor exclusivo. Então cada caso é um caso.

(Ent_MWG_1_m1)

Assim como a parceria com uma rede varejista na Inglaterra, em que a Miolo Wine Group, via a própria unidade baiana, elabora um espumante ajustado aos interesses do cliente inglês, envasa, rotula com a marca do cliente internacional e exporta para o mesmo (Ent_MWG_2). Outros três casos se destacam:

- o caso da parceria firmada com a Freixenet XB para produzir o espumante Freixenet XB elaborado com uvas Chardonnay e Pinot Noir (50% cada) da Serra Gaúcha, dentro da Miolo, no Vale dos Vinhedos/RS. O acordo visa a produção de 1 milhão de garrafas até 2019, quando a empresa planeja construir sua própria vinícola no Brasil. A Freixenet é uma empresa

que elabora 120 milhões de garrafas de espumantes em 20 vinícolas situadas na Espanha, nos Estados Unidos, na França, no México, na Austrália e na Argentina, além dos vinhos tranquilos, na ordem de 200 milhões/ano (ANDRADE JR, 2014)

- o caso da parceria firmada companhia aérea KLM Royal Dutch Airlines com rótulo exclusivo personalizado do Tempranillo (MIOLO, 2015aa); e por fim

- fornecimento de vinhos tranquilos com grandes empresas de cruzeiros marítimos, como a Viking Line

(Ent_MWG_3_m1).

Não é demais destacar que tais estratégias comerciais permitem contornar, via reposicionamento de mercado (PETTIGREW, 1987), a concorrência direta a partir de Nações já reconhecidas no segmento como a Argentina e Chile e atender ao interesse dos clientes em adquirir um produto com características próprias. No que tange à ausência do governo em apoiar o segmento de vinhos nacionais (MIOLO, 2012), a Miolo Wine Group tem destoadado das demais vitivinícolas (ZANCAN et al, 2014) pelo fato de estruturar alternativas mais agressivas na conquista de mercados via *Joint Venture* e lojas com importadores exclusivos como é o caso da China (MIOLO, 2012).

No tocante ao tamanho do mercado alvo (OJALA; TYRVAINEN, 2009) no âmbito do processo de formação das estratégias de internacionalização, o Ent_MWG_1_m1 reconhece abaixo que suas experiências (LOEWENSTEIN et al, 2001), principalmente as fracassadas (JAVALGI et al, 2011), orientam que as decisões da Miolo Wine Group devem se pautar em mais volume e menos quantidade de clientes.

(...) se disserem: “eu te compro toda a produção, pelo mesmo preço”, eu vou dizer: “muito obrigado”, e recuso. Já fiz esta besteira, tenho minha experiência negativa e não vou cair nessa novamente. Sabe porque? Por que vai lá que amanhã ele quebra? (...)

Eu prefiro dois clientes que um, eu prefiro 5 camaradas do que um, por isso é que temos mais de 150 distribuidores da própria Miolo categorizados por vezes por setores e praças, por exemplo.

(Ent_MWG_1_m1)

Dessa forma, como é possível inferir, não existe um padrão preponderante na formação das estratégias como trabalhado por Mintzberg (1998) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em que a estratégia competitiva (MORAES et al, 2012) outrora determinada ajusta-se convenientemente às oportunidades comerciais.

Assim, segundo Andrade Jr (2014) e apontado por Ent_MWG_2 abaixo, a Miolo Wine Group, a respeito de cada uma de suas unidades vitivinícolas (a exemplo da unidade

Vinícola Ouro Verde), desenvolveu uma habilidade de ajustar suas *capabilities* (MARTINS; PEREIRA, 2011) de modo a atender ao interesse do seu cliente, elaborando uma mercadoria exclusiva.

Em 2012, no caso do mercado inglês foi assim, por exemplo, uma importadora visitou várias vinícolas no Rio Grande do Sul e aqui [na unidade da Bahia] do Grupo, e daí, definiram que seria melhor fazer um espumante aqui, pelas características que eles queriam como mais frutado, mais jovem e assim definiram o produto aqui.

As auditorias passam por mim e pela equipe. Por exemplo, esta parceria que se iniciou em 2012 da Inglaterra é uma importadora bem crítica, a gente manda o vinho para eles degustarem, aaantes de fazer o *brandy*, eles fazem as considerações, na ocasião vieram aqui na empresa ver a linha de produção e tudo mais. E assim eles definiram: “Bom... A Vinícola Ouro Verde, pode exportar para nós”.

Muitas vezes surgem demandas e a gente informa que nós não temos capacidade para atender tal volume de pedido. O pessoal chegou aqui uma ocasião pedindo para se produzir um vinho frisante do moscato que um pouco abaixo do espumante, que tem menos gás, a partir da especificação com teor de álcool, pressão, açúcar e outros aspectos, nós avaliamos que dava para fazer. Mas, não aceitamos a demanda por que não tínhamos volume para abastecer esse cliente. Meio que frustra um pouco, pois, se fosse algo constante, a gente investiria em vinhedos com um projeto de 10anos aí não teríamos problema. Mas, para uma demanda imediata assim, não. Por que o mundo do vinho requer isso, não é um negócio de curto prazo, se tem que plantar o vinhedo, esperar 3 a 4 anos para ele produzir bem, então trata-se de um negócio a longo prazo.

Requer um projeto com no mínimo 5anos.

Aqui, é mais rápido tudo (sorriso), você planta, o vinhedo cresce mais rápido, produz mais rápido, se consegue estressar a planta com mais controle. Apesar que depende do estilo do produto que se quer, se você quer fazer um vinho top com um vinhedo com 2 ou 3 anos, não vai ser possível.

(Ent_MWG_2)

A empresa, portanto, desconsiderando que os vinhedos baianos, atualmente, funcionam no limiar da capacidade, dá provas de que se encontra habilitada em ajustar-se às dinâmicas de mercado, garantindo oportunidade de manter sua vantagem competitiva, assegurando sua sobrevivência ao mesmo tempo que promove uma *performance* econômica diferenciada (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Quando questionado a respeito da relação da influência da demanda do mercado nacional frente ao fluxo de produtos para o mercado internacional, Ent_MWG_2 destaca que o processo de internacionalização é independente do nacional por, aparentemente, tratarem-se de contratos específicos, selecionados e listados sob o interesse do mercado de destino, muitas vezes, tratando de rótulos privados. Diante disso, o produto elaborado realmente tem um

destino específico e, dessa forma, é possível elaborar um rótulo específico para um mercado específico sem compromisso do processo de abastecimento do mercado interno. E por esse motivo, em algumas circunstâncias, tem-se evitado a promoção da unidade Vinícola Ouro Verde, justamente por ter a consciência de que, eventualmente, não se conseguirá atender a novas demandas (Ent_MWG_2).

O processo de formação da estratégia de internacionalização da Miolo Wine Group, portanto, comprova-se como uma dimensão estratégica de eminente caráter longitudinal capaz de contemplar concomitantemente características sociais e históricas da empresa. E essas, quando somadas, resultam em uma imbricada teia de estratégias. Em contraponto, de forma progressiva, pode ser analisada como um processo, sequencial e ordenado na participação internacional, associado a mudanças nas suas formas organizacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; REID, 1981). A importância da análise longitudinal, no entanto, dá-se nessa dimensão processual, tendo em vista que os cortes seccionais podem ser tratados por meio de dados episódicos ou pontuais (PETTIGREW, 1987), quando possível.

6.2.6 Dimensão: contexto interno

A Miolo Wine Group, atualmente, possui cinco unidades vitivinícolas e ocupa a primeira posição no mercado nacional e internacional de vinhos finos (MIOLO, 2013c), exportando para mais de 32 países em todo o mundo (Ent_MWG_3_m1). Como recurso interno, possui a maior área de vinhedos próprios do país, atuando como referência em qualidade na produção de mais de 100 rótulos (MIOLO, 2013c). Está entre as principais produtoras de espumantes (MIOLO, 2013c). É um Grupo marcado pela história de família e tradição (MIOLO, 2013c; Ent_MWG_1_m1; Ent_MWG_2).

Sua produção está equipada com tecnologia de ponta tida como modelo no mundo (MIOLO, 2013b). A depender do objetivo determinado pelo mercado alvo, dispõe desde uma produção artesanal na linha de vinhos, com um processo delicado de seleção e testes à mão (Ent_MWG_1_m1); produção de espumantes (Ent_MWG_2), com um sistema tradicional de 2ª fermentação da garrafa, com destaque tanto para o mercado nacional como internacional (MIOLO, 2013b). Dispõe, também, de um processo pioneiro, no Brasil, de colheita mecanizada, inicialmente implementado na unidade Almadén (MIOLO, 2013c) e posteriormente, já em 2015, aplicado na unidade Vinícola Ouro Verde (Ent_MWG_1_m1;

Ent_MWG_2). O processo mecanizado na colheita e de tancagem tem buscado alinhar agilidade mantendo a referência de qualidade conquistada pela marca, tendo em vista que a colheitadeira permite que se tenha menos variação de maturação entre o início e o fim do processo de colheita.

Ele [mercado internacional] vem sendo mantido por meio de (...) rótulos tidos como tops. [Como o] vinho Miolo Cuvée *Giuseppe*, vinho Miolo *Lote 43*, vinho Gran Louvara e, aqui [na unidade Vinícola Ouro Verde] tem um vinho, o vinho Reserva Especial Pestana. Onde os Seleção ficam por aqui mesmo [no mercado nacional].

Vinho não é carne, vinho não é *commodity*, não é soja e estes vinhos são caros para fazer. Caríssimos. Estes são testados e selecionados à mão. À mão! Temos uma mesa com 5 mulheres que tiram os grãos [as uvas] à mão, à mão!

(Ent_MWG_1_m1)

Temos os espumantes por exemplo que fermentam na garrafa que são mais artesanais que um vinho tinto por exemplo, então não dá para generalizar. Mas, o nosso processo aqui é feito em tanques, não é feito na garrafa, e portanto, menos artesanal que o vinho tranquilo aqui produzido.

(Ent_MWG_2)

Isso posto, foi questionado ao Ent_MWG_2: Considerando o espumante que é elaborado através do processo essencialmente mecânico, portanto menos artesanal, a unidade Vinícola Ouro Verde tem lançado mão, por exemplo, de recursos internos para que esta produção seja menos onerosa? Segue a resposta do Ent_MWG_2 (grifo nosso).

Sim, sim. Em nossa vitivinicultura temos buscado mais mecanização da parte de viticultura. A parte de vinícola estamos bem mecanizados até, é claro que vão surgindo tecnologias novas, como equipamentos novos de filtração, mas, o fundamento é o mesmo, apenas surge novas tecnologias. Mas, atualmente é no campo que estamos focando mais, por exemplo, a última aquisição, a colheitadeira mecânica que trouxemos para aqui [vinícola da Bahia] que fazem 20 dias que chegou. **Essa máquina vai nos facilitar bastante, em volume e velocidade com qualidade.** Qualidade porque, as pessoas [quando comparadas à máquina] colhem bem menos, demorando bem mais para colher uma área, por exemplo, e se você começou com uma maturação vai terminar com outra, e neste sentido vai nos ajudar. Consequentemente quando chegar na vinícola vai processar melhor. Além do fator econômico, não vou estar utilizando tanta gente na colheita.

Em vinhedo, nós estamos investindo ano a ano com o propósito de se reduzir custos com aquisição de maquinário que facilitem a operacionalização e visando também a questão de custos com mão de obra que **não interfira claro com a qualidade sempre buscando evoluir para melhor.** Que ao menos a qualidade fique igual que já estava antes, pois, **o propósito é que não leve a interferir na qualidade deixando o produto inferior.**

Vinhos e produtos top (na categoria *ícone* e *premium*), todos em processo artesanal, são exportados com uma frequência de 10% a 15% da produção anual (Ent_MWG_1_m1; MIOLO, 2013b), assim como os vinhos e espumantes da categoria *premium* e básico sob o processo de produção mecanizada (Ent_MWG_3_m2), a exemplo da unidade Vinícola Ouro Verde (Ent_MWG_2; MIOLO, 2013a).

No caso da unidade Vinícola Ouro Verde, essa possui seus vinhedos irrigados pelo moderno sistema de gotejamento, produzindo tanto vinhos finos como espumantes com características peculiares (MIOLO, 2013a). Esta última, assim como a unidade Almadén, em momentos distintos, já operacionalizava quando fora incorporada ao Grupo (MIOLO, 2013a; MIOLO, 2013c). Ambas têm tido sua linha de produção alinhada com as estratégias do Grupo; predominantemente, tem-se produzido focando em produtos abaixo da linha dos produtos tops, como espumantes na unidade Vinícola Ouro Verde (Ent_MWG_2) e os vinhos leves e frutados, na unidade Almadén (MIOLO, 2013c).

A base de produção da Miolo Wine Group se concentra na unidade Seival Estate, localizada na região Sul, para onde todos os processos de experimentos costumam ser levados para a elaboração dos rótulos (MIOLO, 2013c), a exemplo do que ocorreu na fase de experiências na unidade Vinícola Ouro Verde (Ent_MWG_1_m1).

Em linha com o que é trabalhado por Kovacs (2009) e Oliveira et al (2008), os recursos internos e suas capacidades têm sido ferramentas chave para a estruturação da marca do Grupo. A internacionalização tem sido perseguida desde que as Famílias Benedetti e Miolo se associaram na busca de alavancar seus mercados e produtos (Ent_MWG_1_m1). Para tanto, o Grupo buscou contar com a assessoria do Sr. Michel Rolland (MIOLO, 2012), o maior influente e especialista em vinhos do mundo por aproximadamente três décadas (MIOLO, 2014a).

O Sr. Rolland foi contratado para prestar consultoria internacional da empresa desde 2002 (MIOLO, 2014a), com a missão de “colocar a Miolo [Wine Group] dentro do contexto mundial” (MIOLO, 2012). E desse modo para competir e conquistar de modo sustentável uma vantagem competitiva frente aos rivais (PENROSE, 2009; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNEFELT, 1984), assumiu-se que, internamente, a empresa precisava estruturar-se, desde o plantio até a planta industrial, para potencializar sua produção devidamente formatada para conquistar posições internacionais de mercado (MIOLO, 2012). “Desde o plantio do vinhedo, as castas, as escolhas das parcelas, a planta industrial”, “foram investimentos ao longo de 9 anos”, “depois foram feitos posicionamentos de mercado a partir da determinação de quais produtos seriam potencialmente rentáveis em

cada vinhedo (...) e assim se determinou que, no Vale [das Frutas], se potencializaria a produção de moscatel espumante” (MIOLO, 2012).

A empresa tem-se apoiado no *know-how* desde a preparação e cultivo das vinhas, as linhas de experimentos, até o processo de industrialização para elevar o nível em todas os seus vinhedos. Desse modo, a partir da transferência de recursos internos (SHARMA; ERRAMILI, 2004), adquiriu (Ent_MWG_1_m1), restaurou, modernizou, ampliou (MIOLO, 2012) e implementou, ao longo dos anos, a política organizacional na unidade Vinícola Ouro Verde (Ent_MWG_1_m1). Aliando tecnologia à disponibilidade de mão de obra, o Ent_MWG_1_m1 assegura que não há carência de funcionários, além de garantir que esse é um dos grandes diferenciais competitivos comparativamente aos países desenvolvidos, como a Europa, por exemplo.

Quanto ao aprendizado envolvendo o processo de inovação tecnológica, é oportuno afirmar que, conforme o próprio Ent_MWG_2 abaixo, é necessário reconhecer que, neste segmento, a tecnologia não consegue suplantam em absoluto o fator recursos humanos. Principalmente, em se tratando de um produto que exige análises químicas e de paladar para ajustar o processo produtivo dentro das especificações desejadas pelo mercado.

Na industrialização temos equipamentos que são fundamentais, como por exemplo, a prensa que serve para separar o suco da casca, pois, para o vinho branco se separa instantaneamente a casca do suco da uva e este já vai para a fermentação. Então tem-se um equipamento bom para não termos problemas [de qualidade], existem várias prensas, as que não deixam entrar em contato o produto com o oxigênio; depois a parte de refrigeração para um vinho branco é fundamental para ter qualidade; vai ter uma fermentação depois que gera calor, os aromas são voláteis, quanto maior a temperatura mais se perde no ambiente. Então tudo isso tem-se que ter conhecimento. Se não se tem recursos humanos com conhecimento (sorrisos), **não ainda ter tecnologia e não ter recurso humano.**

Tem-se que ter conhecimento e tecnologia, o resto é operacional. Por exemplo, eu sei que tem que ter uma prensa ótima para ter um resultado bom; aí é entra operacional, se liga lá o botão e se processa.

Aí se tem conhecimentos mais técnicos como o uso de uma levedura para tal variedade, e para tal variedade é outra se usa tal levedura e assim sucessivamente.

(Ent_MWG_2)

Sob a ótica corporativa, ações no quesito aprimoramento do seu contexto interno, foram tomadas para que a prospecção de potenciais clientes internacionais fosse feita de modo a fortalecer o elo do canal internacional. E assim se constituiu o Departamento de Exportação, promoveu-se a instituição da Ibravin (Ent_MWG_1_m1) e alinhou-se a política

de desenvolvimento econômico dos organismos federais, estaduais e municipais dentro de cada região em que suas unidades estavam vinculadas (MIOLO, 2012). A exemplo da esfera Federal, a APEX-BRASIL; na esfera Estadual, o Governo do Estado da Bahia; e do Vale, a VALEEXPORT (MIOLO, 2014a), sem desmerecer parcerias feitas com a Embrapa Uva e Vinho localizada em Bento Gonçalves, região Sul (Ent_MWG_2).

O desempenho nas exportações passa a ser explicado em uma relação de causa e efeito a partir dos recursos internos (DHANARAJ; BEAMISH, 2003). O investimento em tecnologia dentro da porteira, assim como a promoção de práticas inovadoras empresariais na esfera corporativa lastreadas em liderança, inovação e comportamento, serviu como base para a política de internacionalização; contribuindo para que se fizesse possível internacionalizar, garantindo desempenhos positivos (FAHY, 1998; SILVA; MACHADO; MORAES, 2012). Diante das inovações, não se perdeu a prudência de promover reservas (Ent_MWG_1_m1) de modo a garantir que eventuais fatores exógenos, como incertezas no ambiente externo, não comprometessem seu crescimento, assim como trabalhado por Tseng et al (2007).

A contar dessas nuances, portanto, é possível perceber que várias Dimensões passam a contribuir para que a Dimensão Contexto Interno seja fortalecida, seriam elas: a Dimensão Conteúdo das Estratégias; Dimensão Processo de Formação das Estratégias Internacionais; Dimensão Contexto Externo; Dimensão Risco Percebido; assim como a Dimensão Empreendedorismo. Este último, tendo em vista que o *start up*, em vários momentos, ocorreu justamente da percepção do *pool* de empresários que constituem a sociedade da Miolo Wine Group e, continuamente, estão presentes no processo decisório da empresa seja a nível estratégico como o operacional (apontamento de campo). O que é comprovado em Lu et al. (2010) em que a capacidade de adaptação das empresas ao contexto internacional é promovida por um mediador.

Na contramão das associações entre as Dimensões acima, está a relação negativa promovida com a Dimensão Contexto Externo. Segundo Ent_MWG_1_m1, no que é referente à capacidade produtiva e à tentativa de suprir seu gargalo, a Miolo Wine Group, para atender a seus mercados, procurou associar-se com a Dimensão Contexto Externo do seu entorno com a finalidade de aproveitar-se do potencial de excedentes dos produtores locais a fim de suprir seus estoques para produção de vinhos.

Nos **tentamos fazer algumas pequenas parcerias para produção de uvas, mas, o pessoal não correspondeu com as expectativas**, uma hora entregando uva boa, outra hora uvas ruins, agindo como aventureiros, onde quando o mercado está bom eles não entregam um grão de uva, mas, quando está ruim eles querem nos vender. Isso sem contar que havia um acordo antes, especificando o preço da mercadoria e tudo mais. Se o mercado paga R\$ X a mais, ele vende ao mercado, ele não tinha comprometimento com o acordo firmado, não tem sendo se parceria.

(Ent_MWG_1_m1, grifo nosso)

A marca é, reconhecidamente, um dos recursos internos de maior impacto no processo de mercados internacionais. Sem se distanciar da importância em se manter qualidade (Ent_MWG_2), a tradição da marca Miolo tem prevalecido como um legado cujo recurso intangível é respeitosamente mantido a fim de garantir seus mercados. Kovacs, Moraes e Oliveira (2007) lembram que, assim como os recursos tangíveis, os intangíveis são importantes aspectos reconhecidamente importantes no quesito internacionalização, assim como destacam Ent_MWG_2 e Ent_MWG_1_m1 a seguir:

A Miolo ganhou notoriedade pela elaboração e seus rótulos e não pelo volume e escala de sua produção.

Ela foi procurada para exportar seus produtos, seus vinhos, porque a marca Miolo era há época já muito forte no Sul.

(Ent_MWG_1_m1)

É um conjunto de fatores, onde o principal deles eu acredito que se deva a Marca. O grande *case* dos negócios hoje é a Marca. (...), para mim, a marca é para o Grupo e para qualquer empresa o grande suporte. (...) É claro que atrás disso tudo tem que ter as pessoas, com toda certeza. Recursos humanos, sem dúvida, seja no próprio [departamento de] Recursos Humanos, Marketing, Produção...

(Ent_MWG_2)

A importância da experiência internacional, no desempenho econômico empresarial, também precisa ser considerada (DEJO-ORICAIN; ALESÓN, 2014; FLORIANI; FLEURY, 2012; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010; HONÓRIO, 2009). Pois, “à medida que o grau de internacionalização aumenta, as empresas vão ganhando experiência, o que tende a torná-las mais eficientes, melhorando, conseqüentemente, seu desempenho” (FLORIANI; FLEURY, 2012, p.451). O Ent_MWG_1_m1 e o Ent_MWG_2 reconhecem que as práticas vivenciadas nos projetos de internacionalização dos produtos da Miolo Wine Group, em especial a unidade Vinícola Ouro Verde, tem resultado em ímpares ganhos internos. O entendimento é que, a partir do momento em que se evoluem práticas comerciais

internacionais, os aprendizados com as exigências e os idiossincráticos comportamentos de consumo dos seus mercados são absorvidos positivamente na empresa a fim de reestudar o conteúdo interno.

Alinhando a tudo, há os parceiros internacionais via as *joint ventures*. De acordo com Miolo (2012z), a Miolo atua como importador de vinhos de seus parceiros internacionais, prática comercial que, certamente, é feita por seus parceiros internacionais nos mercados atuantes pelos mesmos, a exemplo das *joint ventures* sediadas no Chile, Portugal e Espanha e que possuem janelas comerciais, ou seja, outros mercados de destino além dos mesmos. O trabalho, portanto, desses acordos permite que a relação internacional da Miolo Wine Group extrapole suas divisas promovidas por seus *brokers* e até representantes internos, potencializando suas oportunidades comerciais.

É necessário alertar que sua capacidade fabril, em especial a unidade Vinícola Ouro Verde, sinaliza gargalos de estrutura. Mesmo que Ent_MWG_1_m2, afirme que

Foi feito um planejamento de produção, e a medida que se aumenta a produção, avalia-se os gargalos no processo e expande-se o processo, redimensionando.

Essa estrutura, apesar de estar recebendo ao longo dos anos investimento, não atende à demanda nacional nem tampouco a internacional, exigindo que sejam contidos os planos de promoção de seus produtos a fim de não frustrar potenciais clientes internacionais, como relata o Ent_MWG_1_m1 e Ent_MWG_2:

Não adianta ele querer empurrar vinho (...) e **eu não tenho interesse até porque não temos escala de produção para isso**, já que a produção hoje é extremamente limitada.

(Ent_MWG_1_m1, grifo nosso)

Nosso gargalo, eu diria que é vinhedo. Se plantassem [vinhas], mercado teria.

Ano passado deixamos de vender algumas caixas por que não se tinha mais produto (sorrisos).

(...) temos uma demanda interessante nesta vinícola onde **não temos conseguido ter volume para fornecer para o mercado nacional atualmente. Então não forçamos muito, entre aspas, a exportação.**

(Ent_MWG_2, grifo nosso)

Mesmo entendendo que o vetor de prosperidade dá sinais de que é necessário atuar na linha de produtos menos nobres, os ditos da linha leve, como afirma Ent_MWG_1_m2:

a Miolo só produzia vinhos Top e secos e tranquilos e aqui nós tivemos que partir para espumantes e doces. Houve um pouco de quebra de paradigma neste ítem chamado produção [no sentido de elaboração]. E que, **no meu entendimento, tem-se que diversificar ainda mais, tem que partir para vinhos mais leves para se conquistar, com qualidade, mais nichos.**

Isso porque a unidade Vinícola Ouro Verde possui o dobro de área potencialmente viáveis para cultivo de vinhas.

São quase 1mil ha de terreno total, mas, de vinhedo são quase 200ha. O projeto é de 480ha, mas, quase 50% são além de áreas de preservação, áreas impróprias para o plantio.

(Ent_MWG_1_m1)

No que tange às idiosincrasias da unidade Vinícola Ouro Verde, existem peculiaridades no Contexto Interno da vinícola que se diferenciam das práticas adotadas nas demais unidades, como afirma o Ent_MWG_2 no que tange ao escalonamento da produção, por exemplo:

Aqui nós temos a possibilidade de escalonar a produção, que não é a mesma coisa do que ocorre em outras regiões. Por exemplo, em outras regiões se tem a safra em 2 meses específicos, por exemplo, nestes casos tem-se que guardar toda a safra em 2 meses. Então, nestes casos tem-se que ter a capacidade de armazenar esta safra junta para depois durante o ano ir se produzindo vinho para o mercado ao longo do ano. Aqui nós temos uma grande vantagem de se produzir mês a mês, as uvas. Toda a produção dividida em 12 meses, com um exemplo claro: no ano passado nós produzimos em torno de 6milhões de quilos, que vezes 0,75, se teve um rendimento 4,5milhões de litros e nossa capacidade de tancagem é de 2milhões de litros! Impossível, portanto, armazenar tudo de uma única vez. [...] Para que você tenha noção, nestes meses nós vendemos uma média de 15mil caixas/mês, por exemplo, nos meses de setembro a dezembro, temos períodos que chegam a 50 a 60mil caixas/mês.

(Ent_MWG_2, grifo nosso)

A Dimensão Contexto Interno recebeu, ao longo dos anos, dentro das sucessivas fases, vários enfoques. A nível da unidade Vinícola Ouro Verde, pode-se listar: (i) a evidência, a partir do consagrado cultivo de uvas *in natura* na região, de que a vinha que produzia a uva

do tipo moscato era resistente e havia se adaptado apropriadamente à região na fase de experiências; (ii) tentativa de se cultivar vinhas para produção de vinhos tranquilos em larga escala concomitante ao convívio da limitação de sua capacidade produtiva a partir dos autoclaves; (iii) o sucesso do segmento dos espumantes, levando a demanda a se tornar superior à oferta, culminou na adoção de expansão da capacidade produtiva e de investimento em tecnologia no setor de envase para atender ao volume de pedidos, transferindo o gargalo para o setor de vinhedos; (iv) nova onda de investimentos no setor tecnológico, desta vez automatizando ainda mais o setor de vinhedos, associando qualidade e manutenção dos custos. A decisão de investir na capacidade produtiva, tanto na realocação de videiras para produção de espumantes como investimento em tecnologia tanto no setor de vinhedos como de envase passou a ser uma necessidade devido à incapacidade de atender às demandas. Entretanto, é importante destacar que tal desequilíbrio entre demanda e oferta ainda não fora resolvido completamente a ponto de trabalharem de forma contida a política de promoção dos produtos da unidade da Vinícola Ouro Verde para não frustrar potenciais clientes.

A nível corporativo, adicionaram-se práticas empresariais com vista a profissionalizar os setores de tomada de decisão como a institucionalização do Departamento de Exportação e a formação do Conselho Administrativo e com ele toda a reestruturação de alocação da equipe de gestão financeira, marketing e recursos humanos propriamente ditos. Isso tudo além do incremento gerencial proporcionado com o ingresso da Família Randon. O Contexto Interno passou a ser tratado como instrumento para alavancar as estratégias da Miolo Wine Group, tendo em vista que o crescimento, nessa unidade, tem sido crescente ano após ano.

Torna-se oportuno diferenciar os recursos humanos trabalhados ao longo das Dimensões Contexto Interno, Governança Corporativa e Empreendedorismo. O fato é que os empreendedores da Miolo Wine Group, inicialmente, atuaram também como agentes ativos na gestão corporativa das unidades vitivinícolas do Grupo e, sendo assim, é possível que, em determinados momentos, exista uma interseção entre atribuições como empreendedor e gestor. Apesar de ter sido instituído o Conselho Administrativo até como alternativa para dirimir a influência direta dos empresários no processo decisório tático e operacional do Grupo, alguns dos empreendedores, fundadores ainda transitam na empresa como funcionários da mesma, a exemplo do Sr. Adriano Miolo, atual diretor-presidente do Grupo. Sendo assim, a Governança Corporativa tem sido gerida a partir de interseções diretas dos sócios da Miolo Wine Group no momento em que eles também compõem o seu Conselho Administrativo. Sendo assim, conhecidas as nuances do recurso humano nessas três dimensões será possível acompanhar as semelhanças/ aproximações de interesses assim como

a transferência do *feelling* do empreendedor nato no processo decisório, o que diretamente impacta na Dimensão Conteúdo das Estratégias. A relação de associação entre as Dimensões acima citadas permite entender que a trama de inter-relações entre as Dimensões já se dá nas características organizacionais de cada Dimensão, uma vez que, no caso da Miolo Wine Group, o fator Família sempre esteve imbricado na trama do processo decisório da empresa desde a fundação e permanece até os dias atuais.

6.2.7 Dimensão: empreendedorismo

O empreendedorismo da Miolo Wine Group é marcado inicialmente pela atitude visionária da Família Benedetti, que, segundo Ent_MWG_1_m1, a partir do seu *feeling* motivado pelo oportunismo (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; LEITE; MORAES, 2014b; DORNELAS, 2004; SHANE; VENKATARAMAN, 2000) e incentivos de um dos seus agentes externos se predispôs a sair da zona de conforto e inovar (BOAS; SANTOS, 2014; TONELLI; ZAMBALDE; BRITO, 2009), abraçando um projeto distante em muitos aspectos, tanto no quesito geográfico (SCHMIDT; SAES; MONTEIRO, 2014) como cultural (COUTO; MARIANO; MAYER, 2013), no sentido organizacional (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2015) e entre seus pares (TONI; SCHULER, 2004), em especial se tratando do Vale das Frutas (SOUZA; MACEDO; MELLO, 2011). Conforme afirma Ent_MWG_1:

A vinda para cá, para o Nordeste, foi uma oportunidade.

(Ent_MWG_1_m1)

O empreendedorismo para a [unidade Vinícola] Ouro Verde é que todo o precursor de todo o desbravador paga o preço, e nós pagamos o preço pela inovação, pelas experiências, por aqui que deu errado. Todo o desbravador “paga o preço”. Depois, os que vêm, muito possivelmente não pagam os erros que nós cometemos.

(Ent_MWG_1_m2)

Por que se tivessem feito os tais estudos não teriam implementado os projetos. Aqui na fazenda Ouro Verde, enterramos R\$30milhões! Mas, é um pouco de sangue na veia.

(Ent_MWG_1_m1)

Esses depoimentos revelam a essência do sentimento e do perfil do empreendedor que compõe a Miolo Wine Group, características essas que estiveram contidas ao longo de toda a trajetória da empresa. A carga da tradição empreendedora é uma marca do Grupo, como afirma Ent_MWG_2 e Ent_MWG_1_m1 a seguir.

Para começar, quando o pessoal veio em 2001, eles vieram com uma bagagem do Rio Grande do Sul com o convívio com as videiras por sempre terem mexido com uvas, são famílias que vivenciaram a uva desde os seus bisavós no Sul.

(Ent_MWG_2)

(...) a uva é uma história de empreendimento da Família Benedetti, assim como a Randon e a Miolo entre outras imigrantes de italianos instalados no Brasil.

(Ent_MWG_1_m1)

E tem-se mostrado motivadora a fim de que a essência não se perca no decorrer da sucessão de gerações, como declara Ent_MWG_1_m1 a seguir:

Antes disso [fazendo alusão a criação do Conselho] funcionava no instinto, empiricamente e funcionava bem, e depois constituímos o Conselho. O Conselho se deveu a preocupação quanto a segunda geração das famílias a fim de conseguir manter a essência.

Seguindo a aquisição da Fazenda Ouro Verde, por parte dos Benedetti, inicia-se o projeto de associar-se a Família Miolo, formando o que Hernandes e Pedrozo (2009) classificam de *joint venture*, para, juntas, implementarem o que seria o primeiro projeto da sociedade que viria a ter o nome de Miolo Wine Group, segundo Ent_MWG_1_m1. Ambos, apesar de possuírem grau de parentesco e atuarem isoladamente na vitivinicultura no Brasil desde o fim do século XIX, nunca haviam tomado a iniciativa de empreenderem juntos em um projeto. Como afirma ENT_MWG_1_m1:

(...) a sociedade se deu por causa deste empreendimento no Nordeste. Na essência, as duas famílias são parentes, mas, a sociedade se deu por causa deste empreendimento. Porque as duas tinham vinícola e não deu para fundir.

Uniram as forças financeiras, o *kown-how* e o *network* (Ent_MWG_1_m1), apoiaram-se na força da marca Miolo e, assim, buscaram reduzir o risco do projeto (Ent_MWG_1_m1; Ent_MWG_2). E, desse modo, deram início à fase de experimentos para desenvolver as estratégias mercadológicas do empreendimento em comum, a unidade Vinícola Ouro Verde. Esse momento fora feito apoiando-se em sua estrutura interna e equipe técnica remanescente da Fazenda Ouro Verde e a equipe do Grupo instalada no Rio Grande do Sul (Ent_MWG_1_m1) e na rede de relacionamento para favorecer o processo de testes, como a Embrapa Uva e Vinho, no Rio Grande do Sul, e a fazenda de uvas da Família Da Fonte, no Vale das Frutas (Ent_MWG_2). Assim como exemplifica Ent_MWG_1_m1:

Ao adquirirmos a vinícola, havia 2 ou 3 funcionários que haviam se formado e vindo do Sul, porque lá em Bento Gonçalves tem uma escola de enologia e esse pessoal pegou esse pessoal e trouxe para cá no sentido de desenvolver. Nós pegamos esta equipe que ficou e aproveitamos.

Temos uma equipe onde um deles é formada pelo Adriano Miolo, um dos enólogos mais famosos do Brasil. E a gente se baseou sempre pautado em questões técnicas, (...), nós nos dedicamos a experimentar variedades de uvas e nesta fase “jogamos fora” dinheiro. Plantamos 19 variedades de uvas, e das 19, 5 ou 6 vingaram, indo para o lixo todo o restante. Mas, é o preço que se paga pelo pioneirismo. Ninguém sabia se funcionava ou não funcionava, não se tinha nem literatura a respeito. Então, se ninguém sabe, é preciso experimentar. Existem uvas aqui que nós trouxemos do Sul que não vingaram.

É possível inferir das entrevistas que os projetos, inicialmente idealizados para serem implementados na unidade baiana, seriam espelhados dos vinhedos da região Sul. Mas, o fracasso de muitas experiências e, como afirma Ent_MWG_1_m1 a seguir, a evidência de que, na região do Vale das Frutas, já existia uma uva consagrada pelos empresários instalados nele, canalizaram a equipe a instalar uma planta fabril inédita, a da produção de espumantes via método feito em tanques sem deixar com isso de preservar a tradição da marca e a qualidade de seus produtos, como afirma Ent_MWG_2. E assim se evidenciam mais algumas características do empreendedorismo: a capacidade de inovar e habilidade em desenvolver recursos competitivos (LEITE; MORAES, 2014).

(...) nós compramos e fomos ver o que é que dava para fazer. Quais seriam as uvas que aqui podiam se adaptar além daquelas que já se encontravam adaptadas, como as Moscatéis da linha do Moscato que eram usadas [no

sentido de produzidas] para consumo *in natura*. E com esta linha nós produzimos a bebida [espumante] Moscatel que é muito apreciada (...).

Concomitante ao Projeto da unidade Vinícola Ouro Verde, valendo-se do oportunismo para criação de valor, da propensão em assumir riscos, da determinação e da habilidade de planejamento (DORNELAS, 2008), aproveitou-se do momento favorável pelo qual passava o Brasil para motivar o projeto de internacionalização da marca Miolo (Ent_MWG_1_m1), como é conhecida a Miolo Wine Group, assim como a marca Brasil, via o projeto *Wines of Brazil* (LIMA; CARVALHO, 2010; ZANCAN et al, 2014). Como os projetos comerciais do passado com o exterior se resumiram em eventuais e pontuais negociações, segundo afirma Ent_MWG_1_m1, deu-se início ao projeto de constituir e estruturar um Departamento capaz de trabalhar as exportações de suas unidades vitivinícolas de forma sustentável. A internacionalização, a partir desse marco, deu-se por várias maneiras; a primeira contou com a extensa rede internacional de relacionamento do Grupo, seguindo um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada (JOHANSON; MATTSON, 1988).

Na questão habilidade de planejamento, Ent_MWG_1_m1 afirma sob a perspectiva do empreendedor o seguinte:

Quando se vai projetar algo, não se pode se ater a situação atual, é preciso se fazer uma expectativa de médio e longo prazo, pois, se formos fazer uma expectativa de 1 ano não se implementa nada, já que o tempo de retorno do investimento é de aproximadamente 3 anos, então imagina!? Não se faria nada!

Então o investidor tem que parar e pensar: “bom, esta crise vai passar, o Brasil vai não vai parar, ele tem muita coisa de bom, alguma coisa vai acontecer? Vai! Mas, eu estou aqui então começa a fazer o projeto.

E com ele o senso otimista, onde a disposição em assumir os riscos ante aos desafios (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; LEITE; MORAES, 2014b) revelou um empreendedorismo marcado por otimismo (DORNELAS, 2004), assim como descreve Ent_MWG_1_m1:

Se o cara não é empreendedor, não adianta. Só por que era uma vinícola e estava barata, não era o suficiente.

Mesmo quando não dava, a gente tentava de novo.

O processo de estruturação foi longo e perpassou fases como estruturar as vinícolas já existentes para atuar no mercado internacional atendendo às exigências internacionais, a

plantação e o cultivo de vinhedos compatíveis a potenciais mercados consumidores, elaboração de uma planta industrial, o estudo de posicionamento de mercado com a determinação de quais produtos seriam potencialmente rentáveis em cada unidade vitivinícola e a estruturação da governança corporativa do Grupo (MIOLO, 2012).

A Fase, entre meados de 2005 e meados de 2009, foi marcada pela Dimensão Empreendedorismo em vários momentos, tanto na questão da unidade Vinícola Ouro Verde, com a produção e processo decisório (Ent_MWG_2), quanto na questão corporativa, com a idealização da formalização da Miolo Wine Group e seu Conselho Administrativo (Ent_MWG_1_m1). Inovar a produção com foco no mercado internacional elevou a complexidade dos processos decisórios do Grupo, tendo este que se preocupar com alternativas estratégicas para contornar os obstáculos da comercialização. Pois fatores como o câmbio (Ent_MWG_1_m1; MWG_2), as políticas de macroeconômicas nacionais (Ent_MWG_1_m1), elevadas exigências dos clientes (Ent_MWG_2), barreiras comerciais internacionais (Ent_MWG_1_m1), por vezes, incorrem em limitadores ao crescimento.

No tocante ao aspecto comercial, Ent_MWG_1_m2 revela que esse tem feito a diferença para se empreender: “o tino comercial é que tem feito toda a diferença ao se executar estes projetos”.

A Miolo Wine Group recebe, portanto, uma reformatação de seu processo decisório, e os fundadores, reconhecidamente os empreendedores da Miolo Wine Group, até então ativamente presentes no processo tático e operacional do Grupo, passam, segundo afirma Ent_MWG_1_m1, a exercer um papel mais deliberativo na esfera do Conselho Administrativo. Nesse momento, a contar da própria percepção empresarial dos empreendedores, a Miolo Wine Group entra numa etapa na busca de preservar o que já conquistou e alinhar planejamentos duradouros.

Ao longo dos anos, o cenário macroeconômico tem oscilado entre favorecimento a exportação e desmotivação para fazê-lo, em que o câmbio, a tributação tem sido os grandes vilões, segundo Ent_MWG_1_m1 e Ent_MWG_2, assim como as políticas de cooperação unilateral entre o governo brasileiro com seus parceiros do Mercosul, como o acordo firmado com o Chile e a Argentina para exportarem para o mercado brasileiro vinhos (FORNAZIER; SÁNCHEZ; SILVA, 2010). Essa prática, em linhas gerais, desfavorece o produtor brasileiro; contudo, o senso empresarial do Grupo buscou alternativas para tornar tal aspecto aparentemente negativo em algo positivo, como preceituam os achados de Fornazier, Sánchez e Silva (2010) e a Miolo (2014b). A partir daí, esse episódio motivou o Grupo a buscar novas

janelas internacionais e funcionar como importador do vinho chileno, a partir da *Joint Venture* com a Viña Santa Rita, do próprio Chile (MIOLO, 2014a).

Aos alinhamentos está a busca em ajustar a planta fabril da unidade Vinícola Ouro Verde, que, a partir das primeiras experiências, recebeu atenção para ajustar sua planta de vinhedos para atender, prioritariamente, ao nicho de espumantes da categoria Básico, tendo em vista o sucesso do produto e a crescente demanda pelo mesmo (Ent_MWG_2). Outro exemplo foi a negociação feita para aquisição da vitivinícola Almadén, outrora pertencente ao Grupo Pernod Ricard (MIOLO, 2009).

Apesar de, ao longo dos anos, os empreendedores-fundadores envolvidos terem sido essencialmente concentrados no Conselho Administrativo, o processo decisório do Grupo continuou recebendo influências da Dimensão Empreendedorismo, tendo em vista que: (i) o corpo diretivo é constituído de membros da linha sucessória dos fundadores; e (ii) membros do Conselho Administrativo percorrem as vitivinícolas em visitas a fim de vistoriar os processos e, ocasionalmente, monitorar e auxiliar a implementação de novos processos, a exemplo do que afirma Ent_MWG_1_m1 a seguir:

O Conselho exerce um papel muito objetivo onde provando que o projeto gera resultado, ele aprova e se não dá resultado, recusamos. Uma outra finalidade é policiar os projetos, monitoramento de perto.

Eu, por exemplo, nem precisaria estar aqui [na unidade Vinícola Ouro Verde] hoje, mas, vim fazer uma visita pelo Governo do Estado da Bahia que nos ajudou muito nos concedendo os incentivos fiscais, e estou aproveitando para acompanhar o início dos trabalhos com a máquina de colher as uvas no parreiral.

Como resultado destas visitas, por exemplo, há a percepção de novas oportunidades, segundo Ent_MWG_1_m1, como a capacitação de rurícolas para instrumentalizarem os equipamentos ao longo das linhas de modernização das vitivinícolas, a exemplo do que ocorreu com o convite para se operar uma moto niveladora, a produção do *brandy* e a operacionalização da colheitadeira. Nessa ocasião percebe-se o senso de liderança e a proatividade do empreendedor (FREITAG FILHO; AMAL, 2008 ; LEITE; MORAES, 2014b).

A mão de obra, eu pego e treino eles. [...] Eu peguei um camarada aqui, levei para o sul colhendo 15 dias uvas com a máquina, voltou e já está formando o 3º operador da máquina. Eu não tenho medo de ter gargalo devido a mão de obra não especializada. Se não se tem, vou lá, valorizo ele, dou o que ele merece, qualifico ele, e ele além de dar já comprovadamente o retorno que preciso ainda tem, em linhas gerais, um senso de gratidão maravilhoso, se entregando pela causa e multiplicando operadores.

Ent_MWG_1_m1

É válido salientar a importância do *network* para o Grupo. A rede de relacionamento (SCHMIDT; SAES; MONTEIRO, 2014) internacional e as dificuldades ou facilidades de inserir-se em determinados mercados (AMAL; FREITAG FILHO; MIRANDA, 2008) culminaram em acordos de *Joint Ventures* com as multinacionais do setor (MIOLO, 2014b), a saber: Osborne, Los Nevados e Costa do Pacífico (MIOLO, 2009). O *network* também está presente nas oportunidades de acordos unilaterais com redes varejistas internacionais como lista Ent_MWG_3_m1 e Ent_MWG_3_m2.

O Enoturismo na região do Vale das Frutas é outro episódio épico da interferência da Dimensão Empreendedorismo, no momento em que, a contar da determinação e do extenso *network* e da capacidade de inovar, mais uma vez, prevaleceu o *feeling* do empreendedorismo. O resultado desse projeto é que se tornou um circuito favorável para disseminar a cultura do consumo do vinho e apresentar ao proeminente visitante a oportunidade de sentir peculiar atmosfera da região responsável por elaborar vinhos e espumantes consagrados nacional e internacionalmente por meio de prêmios ao redor do mundo (Ent_MWG_1_m1).

O construto dinâmica (FILARDI; BARROS; FISCHMANN, 2014) esteve presente como uma característica transversal ao longo de toda a história da Dimensão Empreendedorismo. Pois a iniciativa de empreender uma vitivinícola na Bahia, o interesse de empreender no Departamento de Exportação, o interesse de empreender em ao menos três plantas vitivinícolas no Grupo (onde Almadén busca atender o nicho Básico de vinhos, a Vinícola Ouro Verde o nicho Básico de espumantes e as demais o nicho Ícone e *Premium* de vinhos e espumantes), a disposição em construir uma estrutura de governança, a disposição de fechar acordos internacionais via *Joint Ventures* e o projeto do enoturismo, nada disso teria feito sentido se não existisse o caráter dinâmico presente neste empreendedor contemporâneo, como bem preceitua Filardi, Barros e Fischmann (2014).

A Dinâmica Empreendedorismo perpassa a Miolo Wine Group e tem garantido o êxito da empresa ao longo dos anos, sob a perspectiva de manutenção de sua história e a característica de inovação para se manter líder e garantir seu caráter de competitividade no mercado tanto nacional, como especialmente internacional.

Por fim, cabe ressaltar que o perfil empreendedor marca desde o início a história da Miolo Wine Group e percorre toda a trajetória da empresa. O empreendedorismo por sua vez agiu adequadamente na função de agente relacional e de equilíbrio (MACHADO; NASSIF, 2014; JOHANSON; VAHLNE, 2006; GIBBONS; HENDERSON, 2012) como elemento importante nas operações internacionais (WELCH; WELCH, 1996).

A dedicação do Grupo, diante das peculiaridades do Vale das Frutas, levou-os a criar alternativas de videiras capazes de atender às características da região, culminando na inovação (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; LEITE; MORAES, 2014b) do espumante moscatel, brut, brut rosé e demi-sec. A partir das competências conquistadas no processo produtivo da unidade Vinícola Ouro Verde, as oportunidades comerciais foram potencializadas, inclusive as internacionais, revelando, assim, que o empreendedorismo exerceu uma função essencial na identidade de oportunidades, como preceituam Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) e Nassif, Ghobril e Silva (2010).

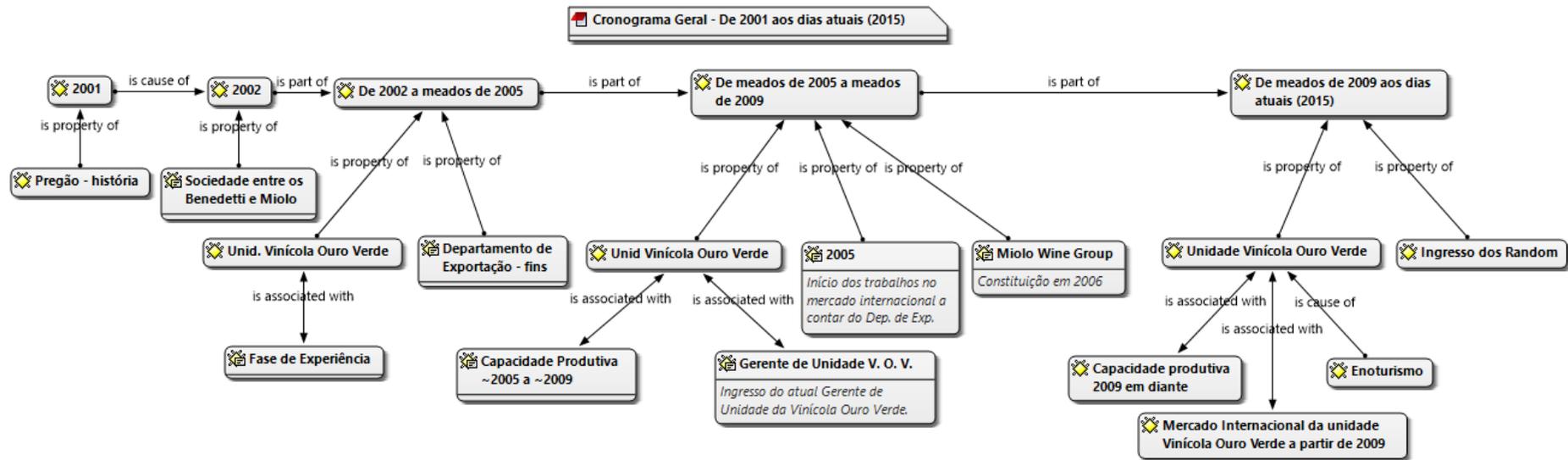
6.3 Fases da MWG (unidade Vinícola Ouro Verde)

Foram cinco fases definidas para a MWG a partir da análise de dados. As fases estão abaixo identificadas:

1. Fase 2001 – com a ocorrência do Pregão;
2. Fase 2002 – com a ocorrência da sociedade entre a Família Benedetti e a Família Miolo;
3. De 2002 a meados de 2005 – subdividida entre a Fase de Experiência e a constituição do Departamento de Exportação;
4. De meados de 2005 a meados de 2009 – está subdividida em Capacidade Produtiva, o ano de 2005 (marco da profissionalização dos trabalhos no mercado internacional por meio do Departamento de Exportação), a institucionalização do Miolo Wine Group e o ingresso do atual Gerente de Unidade à Vinícola Ouro Verde;
5. De meados de 2009 aos dias atuais (2015) – subdividida entre a unidade Vinícola Ouro Verde propriamente dita e o ingresso da Família Randon como sócia da Miolo Wine Group.

A Figura 33 (6) apresenta o cronograma geral das fases para a Miolo Wine Group.

Figura 33 (6) - Cronograma geral das fases para a Miolo Wine Group



6.3.1 Fase 1: 2001 – pregão

O *start up* para a formação da Miolo Wine Group começa com uma ocorrência isolada da Família Benedetti.

A Família Benedetti entrou por causa da Ouro Verde. Quem comprou aqui foi minha família, posteriormente nós nos associamos [com a Família Miolo].

(Ent_MWG_1_m2)

Esta fazenda estava a disposição do Banco do Brasil, porque o antigo proprietário se desfez deste patrimônio por alguma razão; e como a gente era cliente do Banco do Brasil, por diversas vezes o Banco nos ofereceu esta propriedade. Inicialmente a gente nunca pensou em sair do Sul para fazer vinho no Nordeste (...). Mas, as insistências foram tantas, as oportunidades foram tão atrativas que arrematamos a fazenda em um leilão público.

(Ent_MWG_1_m1)

O bom histórico de relações com a agência bancária levou à sucessão de convites que culminou na aquisição de uma área onde funcionava a então Fazenda Ouro Verde. Com quase 1mil ha de terreno, fez-se o arremate da propriedade sob a condição de que o empreendimento se mantivesse por no mínimo 10 anos.

Nós sempre fomos clientes muito fortes do Banco do Brasil e eles nos ofereceram o empreendimento.

Ent_MWG_1_m1)

O projeto começou aqui em 2001, com a aquisição da área que se chamava Fazenda Ouro Verde.

(Ent_MWG_2)

Na ocasião colocaram [o Banco do Brasil] como condição *sine qua non* a nossa permanência no mínimo por 10 anos aqui, como forma de carência.

(Ent_MWG_1_m1)

Pelo fato de ser uma região nunca antes empreendida pelos Benedetti, a oportunidade foi um fator determinante.

Esta unidade no Nordeste foi uma ocasião que surgiu e nós compramos.

(Ent_MWG_1_m1)

Decorrente dessa circunstância,

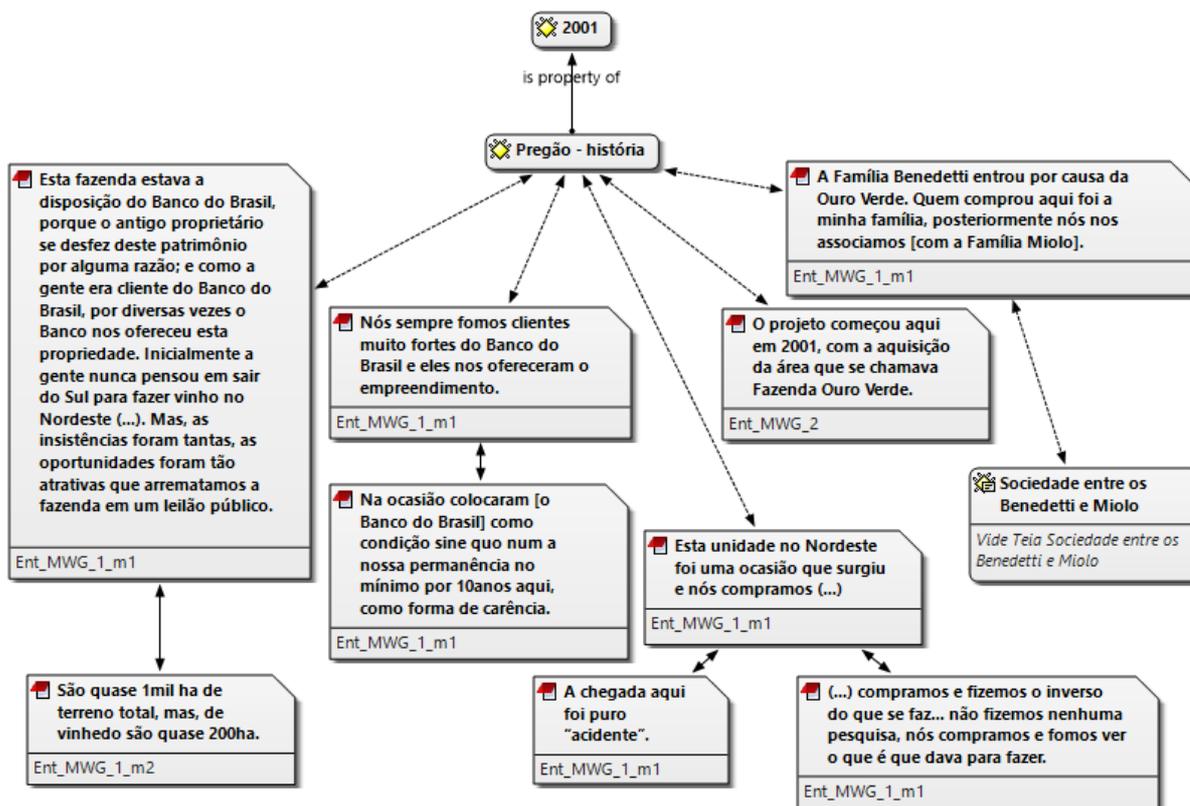
(...) compramos e fizemos o inverso do que se faz... não fizemos nenhuma pesquisa, nós compramos e fomos ver o que é que dava para fazer. A chegada aqui foi puro “acidente”.

(Ent_MWG_1_m1)

O *feeling* empreendedor acompanhou a Família Benedetti na decisão pelo projeto, tendo em vista que a aquisição fora de uma Fazenda de uvas. Com o empreendimento formalmente sob o domínio Benedetti, a partir do pregão da Fazenda Ouro Verde, foram encadeadas uma sequência de fatos históricos como a própria sociedade com a Família Miolo, descritos na Fase 2.

A Figura 34 (6) apresenta as nuances captadas no decurso desta Fase.

Figura 34 (6) – Nuances da Fase 1



6.3.2 Fase 2: 2002 – sociedade entre os Benedetti e Miolo

O arremate da Fazenda Ouro Verde, motivado unicamente pela questão do capital, alinhavou o jogo de interesses entre as famílias, especialmente a partir da cultura enraizada pelas duas famílias italianas em questão.

(...) a área foi a leilão e (...) na época entraram para no leilão com o objetivo de adquirir a Fazenda Ouro Verde, por isso que até hoje as pessoas relacionam este empreendimento como Fazenda Ouro Verde, que passou para Vinícola Ouro Verde e agora [em 2015] Miolo Wine Group Vitivinicultura Ltda.

A família Benedetti se associou à Miolo. E isto foi provocado justamente pela Fazenda Ouro Verde. Ou seja, a sociedade se deu por causa deste empreendimento no Nordeste. Na essência, as duas famílias são parentes, mas, a sociedade se deu por causa deste empreendimento. Porque as duas tinham vinícola e não deu para fundir. Aí com esta aqui nós fizemos a Ouro Verde com 50% da Lovara, de propriedade da família Benedetti, e 50% da Miolo

(Ent_MWG_2, grifo nosso)

A união se fez por falta de capital. Um não podia fazer sozinho porque faltava capital e aí nos juntamos, assim como é feito em nossa cultura. A lei das Sociedades Anônimas tem muito haver com a Carta del Lavoro [ou Código do Trabalho] italiana. Depois é compreensivo que briguem entre si, mas, no início tem que ter capital, é preciso se unir para avançar.

(Ent_MWG_1_m1)

O *know-how* entre os sócios sobre a cultura de vinhedos se tornou um facilitador para que os interesses empresariais fossem alinhados.

Para começar, quando o pessoal veio em 2001, eles vieram com uma bagagem do Rio Grande do Sul com o convívio com as videiras por sempre terem mexido com uvas, são famílias que vivenciaram a uva desde os seus bisavós no Sul e que somente neste sentido trazem consigo uma grande bagagem. Eles viram aqui um tem potencial para a vitivinicultura, mas, um potencial diferente como por exemplo uma única safra tanto no Rio Grande do Sul como em outras partes do mundo [fazendo alusão das unidades fabris espalhadas fora do Brasil] e no frio.

os Miolo e os Benedetti são muito familiares e a família estava sempre muito inserida nos negócios.

(Ent_MWG_2, grifo nosso)

As origens transcendem a questão da cultura italiana, além da afinidade com relação aos princípios no envolvimento dos familiares em empreendimentos, estas famílias também possuem um grau de parentesco.

No fundo, no fundo temos um pouquinho de grau de parentesco, temos um pequeno grau de parentesco e iniciou por causa disso. Grau de Parentesco, afinidades familiares, muito comum no Sul do país. Por que o pessoal necessita para dar continuidade de filhos, sobrinhos, de netos, de parentes, por que se não tem sustentação empresarial.

Ent_MWG_1_m2)

O perfil da Família Benedetti pode ser resumido da seguinte forma:

(...) de certa forma sempre foi ligada a este segmento, pois, meu avô imigrante italiano chegou ao Brasil em 1875 e já era vitivicultor ; e nós trouxemos isso [referindo-se a produção de vinhos] no DNA, no berço. Ele, meu avô, se instalou no Sul do Brasil, onde constituiu sua família com 11filhos e de certa forma sempre ligado a vitivicultura. A minha família já tinha e já tem uma vinícola da família que produz independentemente desta sociedade, que tem 5 ha de parreiras no centro de Bento Gonçalves. Vinícola esta que era do meu avô e ainda contínuo.

Nós temos uma vinícola no Sul que com o passar dos anos, a sua produção que era de forma artesanal e para o consumo predominantemente da família e seu excedente esporadicamente vendido, seus filhos foram definindo suas atividades econômicas e, como uma das atividades fortes da minha região é a de atuar na vitivicultura e vinicultura, tratamos de atuar também neste segmento; com produção de vinhos e seus derivados.

(Ent_MWG_1_m1, grifo nosso)

A Família Miolo, por sua vez, apresenta o seguinte perfil:

Os imigrantes que constituíram a Miolo produzem vinhos desde 1897.

A família Miolo atua essencialmente no segmento de vinhos, ela possui uma ampliação em outro segmento, mas, não é significativo.

A Miolo ganhou notoriedade pela elaboração e seus rótulos e não pelo volume e escala de sua produção.

(Ent_MWG_1_m1)

Em comum, o fato de terem iniciado empreendimentos centenários com a produção de uvas viníferas, ou seja, videiras destinadas essencialmente para a produção de vinhos, ao contrário da maioria dos produtores nacionais.

Nós [tanto os Benedetti quanto os Miolo] começamos com o mercado nacional produzindo uvas viníferas. Quando foi introduzida a vitivinicultura no Brasil, se fez isso com vinhos comuns, de uvas híbridas, labruscas; e na década de 80 se deu início ao cultivo de uvas viníferas com cepas europeias basicamente. Na década de 90, nós fundamos uma fazenda onde não se produz vinhos comuns, isso há 26 anos, a partir de vinhos viníferas. A grande maioria é de vinhos comuns, mas, a nossa é a partir de viníferas, nós não produzimos vinhos comuns, onde estas são procedentes de uvas híbridas. E vinhos viníferas são uvas produzidas exclusivamente para produção de vinhos.

(Ent_MWG_1_m1)

O resultado dessa união é que apesar de possuírem raízes advindas de imigrantes italianos, a sociedade é formada essencialmente de famílias brasileiras.

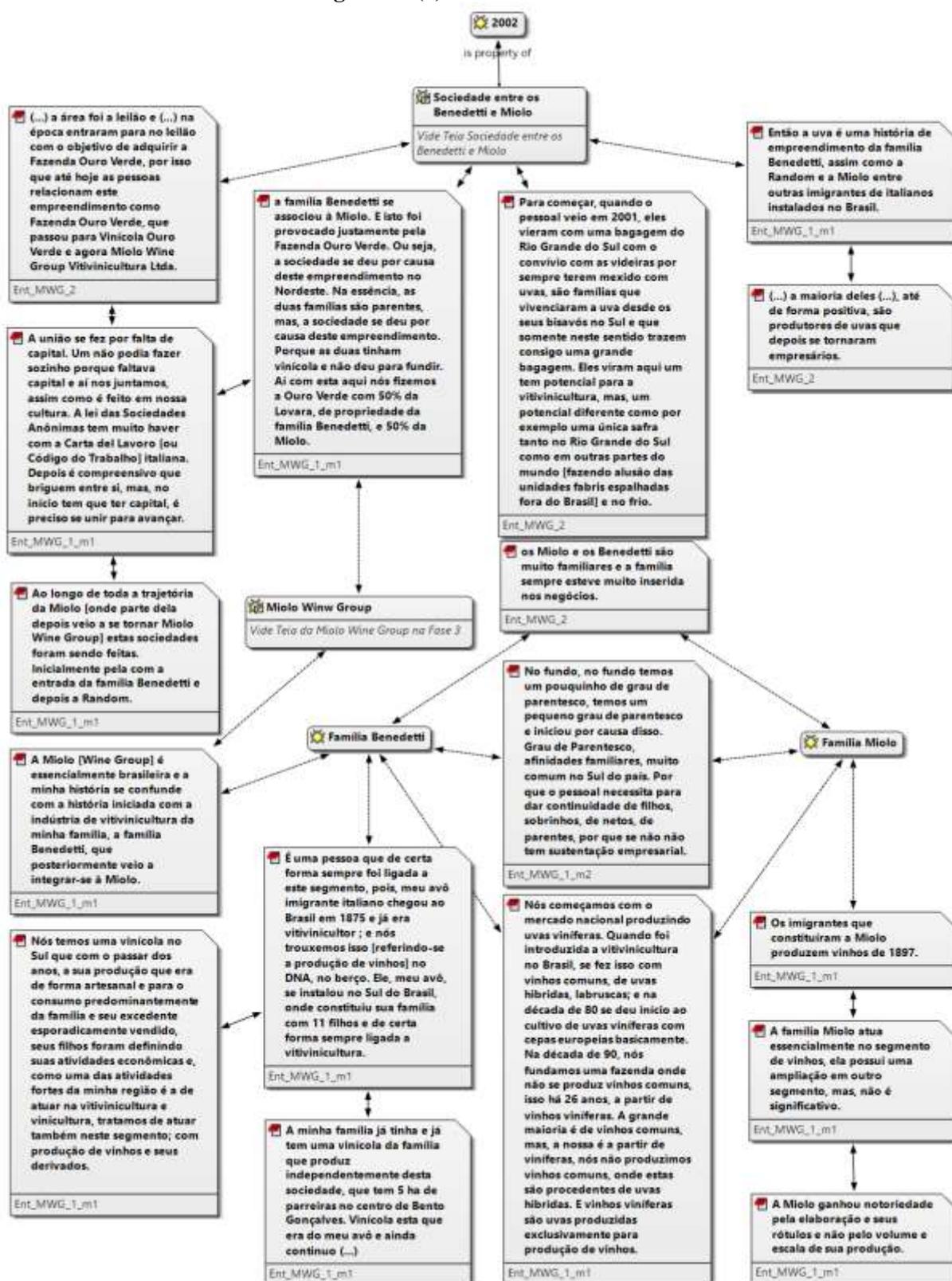
A Miolo [Wine Group] é essencialmente brasileira e a minha história se confunde com a história iniciada com a indústria de vitivinicultura da minha família, a família Benedetti, que posteriormente veio a integrar-se à Miolo.

(Ent_MWG_1_m1)

Substancialmente, a sociedade possui raízes culturais muito marcantes e de um conhecimento profundo na questão vitivinícola. Sendo assim, apoiaram-se na experiência para alavancar o empreendimento em terras nordestinas.

A Figura 35 (6) apresenta as nuances captadas no decurso desta Fase.

Figura 35 (6) – Nuances da Fase 2



6.3.3 Fase 3: 2002 a meados de 2005 – fase de experiências e departamento de exportação

Com a sociedade formada, capital e informações acumuladas a respeito da cultura de vinhedos, partiu-se para desenvolver o primeiro grande empreendimento comum entre as Famílias. A realidade, desse modo, é que a Miolo e a Benedetti, apesar de eminentemente sulistas, com afinidades em grau de parentesco e em aspetos culturais tanto empresariais quanto de filosofia mais que centenária de trabalho em família, ainda não haviam alinhado estratégias para desenvolverem um projeto em comum.

Sendo assim, é válido reconhecer que a Vinícola Ouro Verde possui uma importância histórica para com a Miolo Wine Group, tanto pela forma e o local onde foram iniciados os trabalhos quanto em relação ao encadeamento que essa união proporcionou à sociedade.

A Fase de Experiências foi delineada a partir dos seguintes aspectos:

A família Benedetti e a família Miolo construíram a Vinícola Ouro Verde a partir da Fazenda Ouro Verde que já existia.

(Ent_MWG_1_m2)

Em 2001, quando a Fazenda foi adquirida, já havia uma pequena parte da Fazenda já destinada para a produção de vinhos, onde por meio desta vinícola o proprietário produzia uvas de mesa e vinhos. Na ocasião seu volume era de 70mil litros/ano, enquanto nós, atualmente, produzimos 2milhões litros/ano. Nós aproveitamos uma parte da vinícola, como uma planta piloto (...).

(Ent_MWG_2)

A grande maioria é de vinhos comuns, mas, a nossa é a partir de viníferas, nós não produzimos vinhos comuns, onde estas são procedentes de uvas híbridas. E vinhos viníferas são uvas produzidas exclusivamente para produção de vinhos.

(Ent_MWG_1_m1)

Pelo fato de trabalharem essencialmente com produtos derivados dos vinhedos, sendo o vinho o produto principal (Ent_MWG_1_m1), imediatamente, fora percebido que muito haveria de se trabalhar para se ter uma vinícola aos moldes de qualidade que as famílias por décadas primaram no sul do país.

O processo de produção aqui é diferente do processo praticado no Sul. No Sul não se tem irrigação, se tem excesso de umidade e que por sinal é um grande problema nosso.

(Ent_MWG_1_m1)

Diante do quadro, a experiente Equipe Técnica do Grupo iniciou os trabalhos.

Temos uma equipe onde um deles é formada pelo Adriano Miolo, um dos enólogos mais famosos do Brasil. E a gente se baseou sempre pautado em questões técnicas, tanto é que de 2001 a 2005 só fizemos experiências, nós nos dedicamos a experimentar variedades de uvas e nesta fase “jogamos fora” dinheiro.

(Ent_MWG_1_m1)

Os trabalhos foram iniciados com a identificação das potencialidades no corpo de funcionários existente na Fazenda Ouro Verde.

Ao adquirirmos a vinícola, havia 2 ou 3 funcionários que haviam se formado e vindo do Sul, porque lá em Bento Gonçalves tem uma escola de enologia e esse pessoal pegou esse pessoal e trouxe para cá no sentido de desenvolver. Nós pegamos esta equipe que ficou e aproveitamos. Na ocasião começamos a fazer uma pesquisa para saber que tipo de produto dava para fazer, que tipo de vinho dava para fazer e levamos as primeiras experiências para o sul. Carregamos câmaras frigoríficas e levamos para o Sul para processar lá.

(Ent_MWG_1_m1)

O processo, portanto, ocorreu da seguinte maneira:

Plantamos 19 variedades de uvas, e das 19, 5 ou 6 vingaram, indo para o lixo todo o restante. Mas, é o preço que se paga pelo pioneirismo. Ninguém sabia se funcionava ou não funcionava, não se tinha nem literatura a respeito. Então, se ninguém sabe, é preciso experimentar. Existem uvas aqui que nós trouxemos do Sul que não vingaram.

Nós levamos as cargas para o Sul e nas diversas experiências, jogamos várias cargas fora. Até que chegamos ao Moscatel. E Moscatel ou se produz um vinhozinho moscato ou se parte para os frizantes, e no mundo inteiro é assim. É por isso que hoje o Moscatel aliado aos outros espumantes, Brut e Demi Sec, é o carro-chefe da Ouro Verde. Esse projeto se tornou um projeto predominantemente de espumantes.

(Ent_MWG_1_m1)

E deste modo, com as sucessivas experiências,

(...) o projeto nasceu pensando em espumantes, principalmente com o produto Moscatel que hoje é nosso carro chefe em questão de volume de vendas, e pensando também muito na uva que existia na época aqui na região, a uva Itália, que tinha-se muito na uva de mesa e que também se utilizava para vinhos, pois, os agricultores deixavam no vinhedo e a uva amadurecia um pouco mais e para nós ficava excelente em qualidade com bastante açúcar, acidez equilibrada. E neste contexto o projeto nasceu pensando nisso.

(Ent_MWG_2)

Entretanto, é importante registrar que a estratégia inicial se pautou no histórico local do Vale, onde o histórico da uva moscato demonstrava que uma das plantas fabris da Vinícola Ouro Verde haveria de ser a da variedade itália.

Éramos baseados na uva já cultivada aqui, que era a uva Itália, já climatizada, reconhecida e com produção sacramentada. A partir daí fizemos uma base. A Itália está aqui no Vale desde 1980.

Quais seriam as uvas que aqui podiam se adaptar [no Nordeste] além daquelas que já se encontravam adaptadas, como as Moscatéis da linha do Moscato que eram usadas para consumo *in natura*.

(Ent_MWG_1_m1)

O empenho foi tamanho que

Foi a primeira empresa no Brasil a produzir Moscatel.

(Ent_MWG_1_m2)

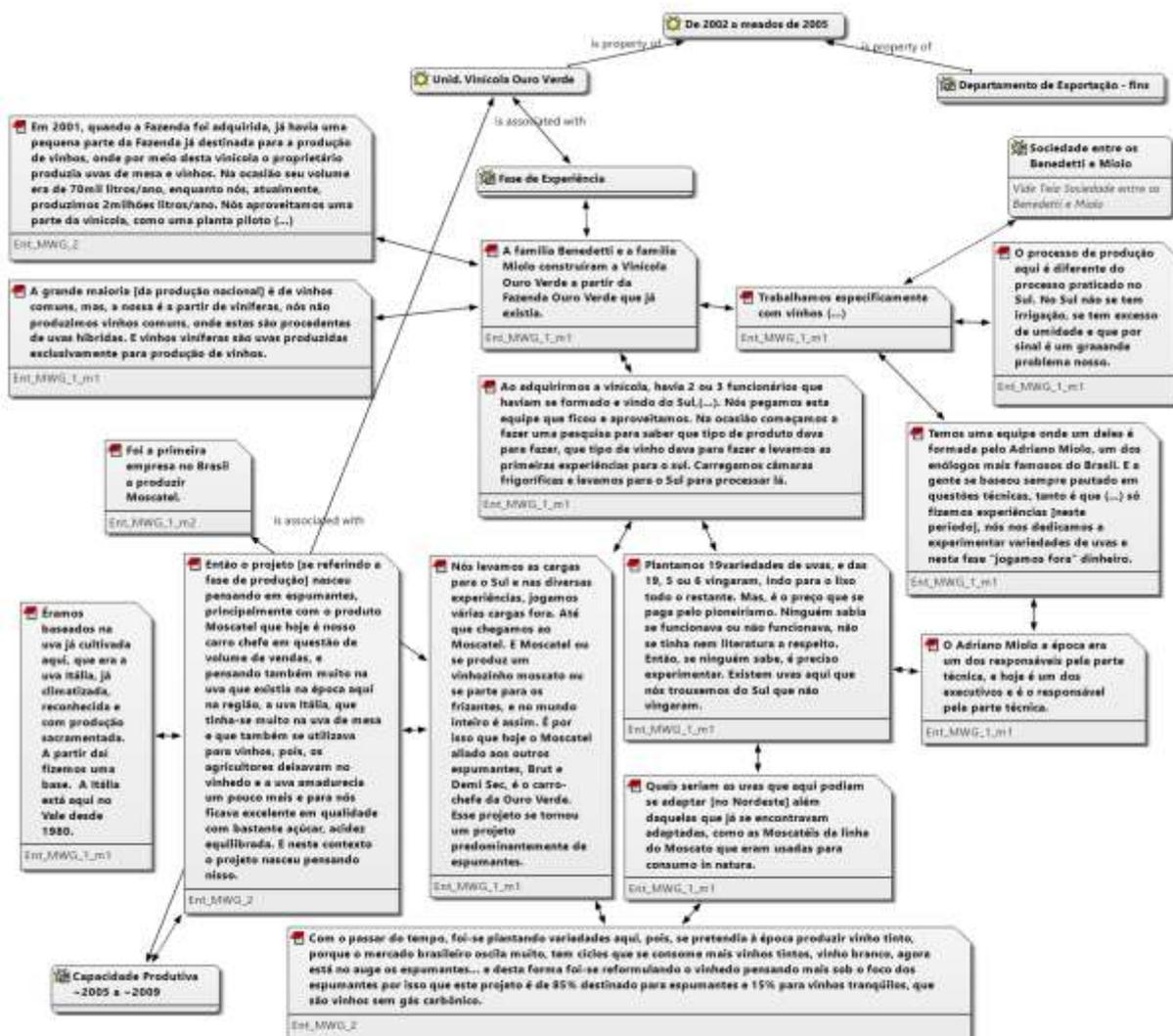
A estratégia foi tão exitosa que promoveu, após um ano, ajustes dos vinhedos para que fosse possível produzir mais vinhas para geração de matéria-prima para a produção de espumantes.

Com o passar do tempo, foi-se plantando variedades aqui, pois, se pretendia à época produzir vinho tinto, porque o mercado brasileiro oscila muito, tem ciclos que se consome mais vinhos tintos, vinho branco, agora está no auge os espumantes... e desta forma foi-se reformulando o vinhedo pensando mais sob o foco dos espumantes por isso que este projeto é de 85% destinado para espumantes e 15% para vinhos tranquilos, que são vinhos sem gás carbônico.

(Ent_MWG_2)

A Figura 36 (6) apresenta as nuances captadas para a unidade Vinícola Ouro Verde para o período de 2002 a meados de 2005.

Figura 36 (6) – Nuances para a unidade Vinícola Ouro Verde para o período de 2002 a meados de 2005



Seguindo a evolução de envolvimento societário, as Famílias determinaram alinhar interesses em comum no âmbito macro da sociedade e um dos projetos foi instituir o Departamento de Exportação a fim de se apropriar da oportunidade de expansão das fronteiras mercantis da sociedade apoiando-se na rede de experiências isoladas que ambas haviam praticado e na rede de relacionamento internacional que ambas também haviam colecionado ao longo de sua história.

A Miolo [Wine Group] através do Departamento de Exportação dedica-se a identificação de importadores chave em cada um de seus países alvo que possam representar a Miolo localmente e realizar parcerias com importantes *players*. Na verdade até então a Miolo Wine Group não tinha exportações [regulares].

(Ent_MWG_4, grifo nosso)

Sendo assim, inicia-se em 2002 a política de exportações de forma mais profissionalizada por meio de uma Equipe exclusivamente para esse fim. Antes desse Departamento, o Ent_MWG_2 salienta que “o Brasil nunca pensou em exportar vinho, historicamente”.

Neste estudo, o período, que antecedeu a criação do Departamento de Exportação, será denominado de Fase Pré-Departamento de Exportação. O processo ocorria de forma exógena aos interesses do Grupo, e foi iniciado antes da chegada das Famílias no Nordeste.

Ela foi procurada para exportar seus produtos, seus vinhos, porque a marca Miolo era há época já muito forte no Sul.

O processo de internacionalização se deu antes da instalação do Grupo no Nordeste. Nós desde de que iniciamos nossas operações já tínhamos alguns contatos.

(Ent_MWG_1_m1)

O resultado deste histórico é que, para o Ent_MWG_1_m1, o “mercado sempre foi significativamente nacional, onde 90% de nossa produção fica no Brasil desde o início”. Mesmo assumindo que tal mercado é pulverizado e competitivo. Assim, a internacionalização, portanto, passa a fazer parte das estratégias da empresa, salienta o Ent_MWG_1_m2.

O resultado foi que

a partir disso iniciaram as parcerias comerciais no exterior e começou-se a escrever a história do Brasil como produtor de vinhos. Com a construção da imagem do Brasil como produtor de vinhos e a maturidade que a empresa ganhou ao longo deste processo, vem a efetivação de negócios.

(Ent_MWG_4)

A notoriedade quanto ao mercado internacional é aceita, mas de forma prudente na medida em que se reconhece:

Nós não podemos pensar em grandes volumes para exportação, mas, a empresa do que ela produz, ela pode destinar ao mercado internacional com qualidade.

(Ent_MWG_1_m1)

Como de início, antes da institucionalização do Departamento de Exportação, os trabalhos foram pontuais. Reconhece-se até de forma ponderada que

A partir disso iniciaram as parcerias comerciais no exterior e começou-se a escrever a história do Brasil como produtor de vinhos. Com a construção da imagem do Brasil como produtor de vinhos e a maturidade que a empresa ganhou ao longo deste processo, vem a efetivação de negócios.

(Ent_MWG_4)

Essas parcerias, a partir do Departamento de Exportação, que contam com a Ibravin como agente de promoção ao vinho brasileiro.

Com o estabelecimento do departamento na Miolo, a empresa, junto a outras de mesmo objetivo, participou do estabelecimento do projeto Wines of Brazil, que por sua vez viabilizou a participação em feiras e eventos levando a marca Vinhos do Brasil para o cenário internacional.

o Ibravin é um facilitador, através do projeto Wines of Brasil leva as empresas para feiras e eventos no exterior, trás compradores ao Brasil, auxilia as vinícolas com escritórios de RP nos estados unidos e Inglaterra.

(Ent_MWG_4)

O Ibravin faz propaganda do vinho brasileiro.

(Ent_MWG_2)

Nós temos um Instituto, o Ibravin, que participa na APEX e se encarrega muito de fazer este tipo de trabalho com missões de promoção de vinhos a nível mundial.

(Ent_MWG_1_m1)

O resultado dessa parceria é a promoção da marca através do esforço contínuo dos agentes da empresa na prospecção de mercado.

A prospecção do mercado internacional da Miolo é feita pelo Instituto, o Ibravin. As empresas se associam, e aquelas que querem, investem uma quantia, mandam uma pessoa da empresa e visita as feiras para fazer este trabalho aí. Esta tem sido a única forma mais eficiente e barata, dado a facilidade de se atuar em grupo, e o Instituto vai lá portando a bandeirinha do Brasil. Normalmente, tem uma dezena ou mais de empresas da minha cidade, por exemplo, que participam e prospectam o cliente assim.

(Ent_MWG_1_m1)

Antes dessa força tarefa, a exportação era discreta, sendo responsável por criar uma nova estratégia de crescimento da empresa, ao menos nas intenções de seus empresários. A institucionalização do Departamento de Exportação foi a ação tomada pela direção para dar início às prospecções de mercado que permitiriam a exportação.

Eu diria que nós ainda estamos engatinhando em matéria de exportação na vitivinicultura, nós precisamos fazer um trabalho mais profundo na busca de obter mais conhecimentos e tal. (...) Este é um trabalho que se constrói com o passar do tempo e as oscilações cambiais enormes e os problemas políticos que envolvem o Brasil atrapalham bastante.

(Ent_MWG_1_m1)

Atualmente, “os vinhos e espumantes estão presentes em mais de 32 países, nos 4 continentes” destaca o Ent_MWG_3_m1.

De todo modo, ao ser perguntado se o Grupo possui algum braço comercial no exterior, o Ent_MWG_1_m1, reconhece que não.

A estrutura de exportação passou a ser entendida como acessório a fim de aprimorar a atuação no mercado interno, como declara o Ent_MWG_4 a seguir:

Preparar-se para a exportação também torna a empresa mais preparada para o mercado interno, uma vez que o nível de exigência dos clientes internacionais é muitas vezes superior ao dos clientes nacionais.

(Ent_MWG_4)

Diante dessa estruturação, a decisão concentrou-se no Corporativo da sociedade (quanto ao papel do Corporativo na operacionalização das atividades operacionais. Esse aspecto está sendo abordado na Fase 3).

(...) o contato comercial é sempre feito por representante interno da vinícola.

(Ent_MWG_4)

A concentração no Sul, aparentemente, distancia do Grupo as percepções da Equipe responsável pela única unidade do território nacional fora do Rio Grande do Sul.

É complicado, pois, gostaríamos de negociar tudo por aqui (...) mas, é que é centralizado por lá.

(Ent_MWG_2)

Respeitando-se as especificidades das negociações,

Lá para fora é feito um trabalho específico. (...) para exportar para os EUA por exemplo é necessário buscar um exportador; só ele pode comprar e só ele possui exclusividade para revender no mercado de destino. Nos EUA não

se pode ir lá direto vender, não é permitido chegar de outra maneira que não seja por meio deste distribuidor exclusivo. Então cada caso é um caso.

(Ent_MWG_1_m1)

Nesse sentido, o Ent_MWG_2 foi questionado se a quantidade do que vai ser produzido nas unidades é determinado pelo Corporativo (sul do país)?

Isso. A mesma coisa ocorre com o Setor de Exportação, onde de lá nos é passado o mês que se terá que se programar para atender a Inglaterra, os Estados Unidos e o Japão.

(Ent_MWG_2)

Nesse sentido, seguindo as peculiaridades de cada país de destino, foram formadas alternativas comerciais de modo a contemplar as demandas internacionais, contemplando mercados variados.

Atualmente contamos com um grande portfólio de importadores em diferentes mercados e continuamos em busca de parcerias com grandes players de mercado que possam nos ajudar a crescer em volumes e valor agregado.

(Ent_MWG_4)

Temos distribuidores do Grupo, de fora e diretos. Dependendo do cenário.

(Ent_MWG_1_m1)

Concomitante a isso tudo, devido ao fato de ter notoriedade internacional, a rede de relacionamentos permite, por vezes, que as negociações sejam viabilizadas de forma triangulada de tal forma que

(...) para alguns países, contamos com brokers ou agentes que prospectam negócios e são comissionados a partir da efetivação de negócios.

A Miolo também é reconhecida como a principal exportadora de vinhos no Brasil e isto lhe trás contatos por conta própria que são da mesma forma encaminhados por representantes internos.

(Ent_MWG_4, grifo nosso)

Em sequência, apresenta-se a Fase intitulada de Meados de 2005 a meados de 2009. Tal fase figura como a efetivação dos planos traçados na fase anterior, seja no quesito da unidade baiana, seja no aspecto do Departamento de Exportação do Grupo.

6.3.4 Fase 4: meados de 2005 a meados de 2009 – constituição da Miolo Wine Group

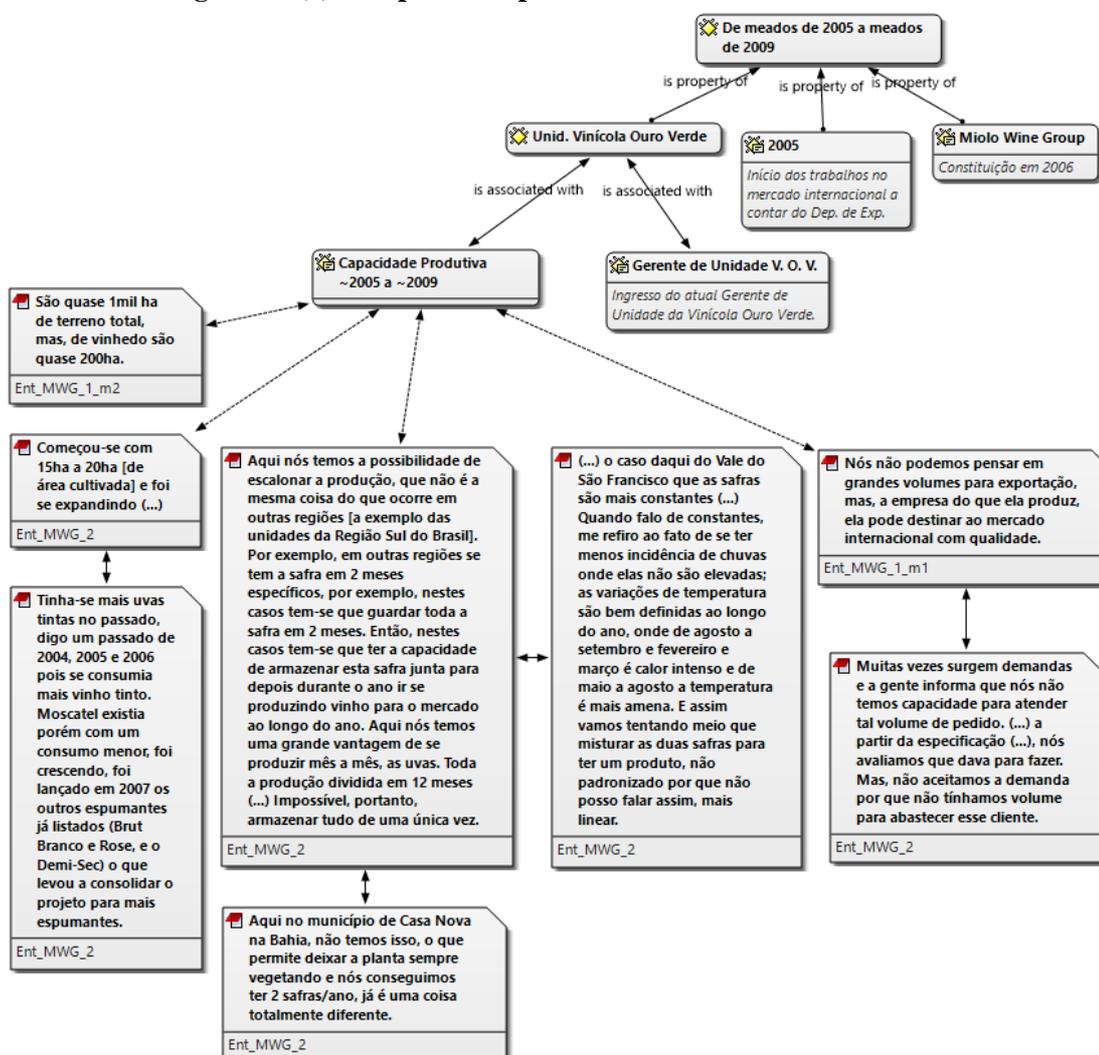
Findo o período de testes e experiências, a unidade Vinícola Ouro Verde dá início a sua fase de produção propriamente dita.

Concomitante à política de produção na Bahia, o Corporativo trata de promover o plano de internacionalização via o recém-criado Departamento de Exportação, em 2005, e no ano seguinte, formaliza a Miolo Wine Group.

Entre os ajustes internos, um envolve especificamente a unidade Vinícola Ouro Verde: a contratação, em 2008, de quem, atualmente, se tornou o Gerente de Unidade da vinícola.

A Figura 37 (6) ilustra as nuances da capacidade produtiva da Vinícola baiana.

Figura 37 (6) – Capacidade produtiva da Vinícola Ouro Verde



Diante das propostas que foram definidas pelo Corporativo, localizado na região Sul, para serem implementadas na unidade Vinícola Ouro Verde, aspectos da planta operacional da época foram devidamente aproveitados.

Começou-se com 15ha a 20ha e foi se expandindo (...).

(Ent_MWG_2)

Nosso limitador são as autoclaves, já que nossa área total é de quase mil hectare. (...) Em 2005, tínhamos 8 autoclaves; em 2009, fizemos uma ampliação (...).

(Ent_MWG_1_m1)

Tinha-se mais uvas tintas no passado, digo um passado de (...) 2005 e 2006 pois se consumia mais vinho tinto. Moscatel existia porém com um consumo menor, foi crescendo, foi lançado em 2007 os outros espumantes já listados [Brut e Brut Rosé, e o Demi-Sec] o que levou a consolidar o projeto para mais espumantes.

(Ent_MWG_2)

Apesar de serem quase 1mil ha de área total, o projeto foi iniciado de forma contida, pois muitos aspectos eram desconhecidos e outros tantos diferiam da realidade conhecida pelo Grupo no Rio Grande do Sul.

Imagine que nós viemos de uma região de lá [Sul do Brasil], que quando chove estraga tudo, até para entender como ocorre aqui é difícil.

(Ent_MWG_1_m2)

O processo de produção aqui é diferente do processo praticado no Sul. No Sul não se tem irrigação, se tem excesso de umidade e que por sinal é um graaande problema nosso.

(Ent_MWG_1_m1)

Sobre a internacionalização, desde o início, a filosofia Corporativa perpassa a prudência em não perder uma de suas características principais, a qualidade. E, sendo assim, para o

(...) mercado internacional (...) nós não podemos pensar em grandes volumes para exportação, mas, a empresa do que ela produz, ela pode destinar ao mercado internacional com qualidade.

(Ent_MWG_1_m1)

Essa prudência gerou um inesperado gargalo que, até os dias atuais, ainda é vivenciado.

Muitas vezes surgem demandas e a gente informa que nós não temos capacidade para atender tal volume de pedido. (...) a partir da especificação (...), nós avaliamos que dava para fazer. Mas, não aceitamos a demanda por que não tínhamos volume para abastecer (...).

(Ent_MWG_2)

Nessa fase, iniciou-se em 2005, a partir do Corporativo, a estratégia macro do Grupo de implementar uma política de exportação de modo mais sustentável, em que as exportações esporádicas do passado deveriam dar vez a um processo contínuo de suprimento de vinhos para os mercados de destino. Essa política definiu certos aspectos, tais como: a proposta de exportações para o Grupo como um todo e, especificamente, a unidade Vinícola Ouro Verde, objeto prioritário deste estudo.

No caso do Grupo como um todo, o Ent_MWG_3_m1 destaca que “o resultado das exportações deve-se a um trabalho que vem sendo desenvolvido no mercado internacional há 10 anos”.

O segmento internacional, entretanto, possui um leque de país de origem com maturidade comercial muito anterior à brasileira, gerando, portanto, um *gap* temporal significativo, tendo em vista a tradição e os custos.

O Brasil nunca pensou em exportar vinho, historicamente. Os [vinhos] do Chile estão no mercado há mais de 30anos, eles dependem muito da exportação, é um país que consome bastante e tem pouco consumo interno. Eles [os chilenos] buscaram o mercado internacional bem antes que o Brasil, tanto no setor de vinhos como de outros setores. O Brasil não tem um histórico, não tem tradição.

O mercado internacional é muito voltado na questão de custos. Os preços. Mundialmente. É por isso também que Argentina e Chile exportam muito mais que o Brasil, eles têm custos mais baixos que o Brasil. O famoso custo Brasil existe mesmo. Agora com a mudança do câmbio, ele favorece um pouquinho [o comercial].

(Ent_MWG_2, grifo nosso)

O Ent_MWG_2 concorda que existem lugares famosos como a Região do Alentejo e do Douro em Portugal, por exemplo, que se consagraram como exímias regiões produtoras de vinhos tranquilos, sendo uma região específica do país atrativa ao consumo. Já no Brasil, é a a marca Brasil.

É que o Brasil é um mercado novo no mundo. Lá fora as pessoas pensam que nem se produz vinho no Brasil, não é tão tradicional como na Europa com toda certeza; assim como o Chile, Argentina, Uruguai aqui na América do Sul, países que possuem mais história [são mais conhecidos comercialmente, possuem mais tradição comercialmente] que o Brasil. Então quando eles escutam Brasil, eles ficam curiosos para descobrir algo novo.

(Ent_MWG_2)

A carteira de produtos do Grupo destinados ao mercado internacional é diversificada, os rótulos que são comercializados não, necessariamente, condizem com os seus rótulos domésticos.

Diversos vinhos e espumantes da Miolo Wine Group são exportados.

A Miolo utiliza em alguns casos marcas exclusivas para a exportação, como é o caso da Linha de vinhos Alísios, Linha Seival, Family Vineyards e Brazilian Legends. Em termos de marcas domésticas, são exportados os Espumante Cuvée Giuseppe Brut e Brut Rosé e o Espumante Millesime Brut. Os vinhos tranquilos são o Miolo Cuvée Giuseppe Chardonnay, Miolo Cuvée Giuseppe Cabernet Sauvignon/Merlot, Merlot Terroir, Lote 43, Miolo Gamay; da Marca Almadén são exportadas as variedades Merlot, Cabernet Sauvignon, Riesling, Ugni Blanc suave e Cabernet Sauvignon suave. Os produtos mais exportados são cortes da linha de exportação Alísios das variedades Riesling/Pinot Grigio e Tempranillo Touriga, vinhos varietais da linha Family Vineyards Chardonnay e Merlot.

(Ent_MWG_3_m2)

Os destinos são categorizados conforme a maturidade no relacionamento (tempo de contrato de compra e venda) e porte da empresa, dividindo-se, muitas vezes, em vendas mensais, trimestrais ou quadrimestrais e anuais ou bianuais. Sendo assim, a periodicidade é adotada pelo Corporativo como parâmetro para balizar o ranking dos seus destinos.

As exportações ocorrem todos os meses. Os clientes mais maduros e de porte maior fazem compras mensais, os de média maturidade fazem compras trimestrais ou quadrimestrais e aqueles em fase inicial fazem importações anuais ou bi anuais. Ex. Importador Inglaterra, compras mensais. Importador na china, compras trimestrais e importador Nova Zelândia, compras anuais.

(Ent_MWG_4)

Especificamente, tratando-se da unidade Vinícola Ouro Verde, a teia de relações perpassa a importância da linha de espumantes e as especificidades dos rótulos comercializados pela unidade. Entre 2005 e 2009, período que marca o início da produção em

escala na unidade Vinícola Ouro Verde, por não se conhecer quais potenciais nichos poderiam ser conquistados, optou-se em envolver uma série de produtos.

Plantamos 19 variedades de uvas, e das 19, 5 ou 6 vingaram, indo para o lixo todo o restante. Mas, é o preço que se paga pelo pioneirismo.

(Ent_MWG_1_m1)

Com o passar do tempo, foi-se plantando variedades aqui, pois, se pretendia à época produzir vinho tinto, porque o mercado brasileiro oscila muito, tem ciclos que se consome mais vinhos tintos, vinho branco, agora está no auge os espumantes... e desta forma foi-se reformulando o vinhedo pensando mais sob o foco dos espumantes (...).

(Ent_MWG_2)

Tanto é que, o início as exportações foi através de vinhos tranquilos, ou seja, vinhos, sejam brancos ou tintos, sem gás (Ent_MWG_2).

Entretanto, a linha de espumantes logo se revelou como um nicho pouco especulado com significativa demanda ainda não explorada. E o resultado foi que

Os espumantes do Grupo são produzidos pela unidade da Bahia e é tido como o produto mais vendido do país no segmento.

(Ent_MWG_2)

Sobre a rotulação do produto, a linha conhecida como Terranova no Brasil é exportada com outros rótulos.

(...) Terranova do Grupo é uma marca que não pode ser utilizada fora do Brasil, pois, existe uma marca registrada na Espanha, se não me engano, e eles permitiram utilizar no Brasil, mas, fora do Brasil, não.

(Ent_MWG_2)

Sendo assim,

os espumantes Moscatéis da linha Terranova são exportados [a exemplo da] marca *Brazilian Legends* ou com rótulos privados dos importadores.

(Ent_MWG_3_m2)

O Moscatel nós exportamos para o Peru, México e outros países.

(Ent_MWG_1_m1)

Antes de tratar dos rótulos privados, referindo-se às vendas em que as garrafas já saem envasadas com rótulo dos clientes, ressalta-se a idiosincrasia da política comercial do Grupo.

Surgiram projetos decorrentes de participações individuais ou por meio da Ibravin no mercado internacional, onde em feira como na Inglaterra e nos Estados Unidos, a nossa equipe vai e daí surgem potenciais clientes. (...) eles provam. Ao gostarem do produto Moscatel, eles dizem como gostariam de comercializar e levar para determinado país ou produzir com marca do próprio cliente e assim vão surgindo as parcerias internacionais.

(Ent_MWG_2)

Ainda em se tratando da aparente chance de falta de identidade da marca, foi questionado: O líquido dos vinhos produzidos pelo Grupo chega lá fora por meio de outras Marcas, assim como, por meio de outros rótulos, isso não confunde o mercado de vocês? Pois, muito do mercado da vitivinicultura é marcado pelos rótulos, concorda?

Sim. É porque temos marcas, como por exemplo, a Marca Terranova, são muito conhecidas aqui no Brasil e deste modo, a partir da minha percepção que não é nem o da exportação nem comercial, é que nota-se que é a marca Brasil que eles querem provar. A marca Brasil de vinhos. E neste sentido, se você colocar qualquer marca *made in Brazil* de vinhos o pessoal vai ficar mais curioso para provar.

(Ent_MWG_2)

Quanto aos rótulos privados, os exemplos são Chile e Inglaterra.

Os produtos que vão para o Chile e Inglaterra, por exemplo, ele já sai daqui com outra marca, mas, no contra-rótulo está escrito produzido pelo Miolo Wine Group etc e tal para tal cliente. Temos alguns projetos em parceria com o pessoal no Chile. Onde é rotulado com marca deles. A gente só produz aqui e eles exportam para os Estados Unidos com marca deles. Outro projeto interessante é a parceria na Inglaterra com um produto, também, com marca deles, onde a gente exporta para eles.

(Ent_MWG_2)

Quanto ao mercado internacional, seja via rótulos privados, seja via rótulos exclusivos, as primeiras experiências, justamente nessa fase, foram pontuais e aparentemente isoladas.

Em geral são exportações pontuais, em alguns casos rótulos privados. (...) são exportações esporádicas em meio a pedidos maiores.

(Ent_MWG_4)

Como parte da carteira de diversificação, há o potencial de se destilar a uva e produzir um produto justamente resultante desse destilado, o chamado *brandy*.

(...) como uma das atividades fortes da minha região é a de atuar na vitivinicultura e vinicultura, tratamos de atuar também neste segmento; com produção de vinhos e seus derivados.

(Ent_MWG_1_m1)

Nós fazemos um álcool de vinho para vender a terceiros e esta uva nós compramos de uvas de terceiros, a chamada uva de descarte que é um volume a parte.

(Ent_MWG_2)

A partir de 2006, o Grupo firmou uma parceria com uma empresa de destilados espanhola, o grupo Osborne. A parceria, que, atualmente, não existe mais, tinha o seguinte objetivo:

O Grupo Osborne, que trabalha com destilados não com vinhos, chegou a partir de uma busca para se fazer uma parceria conosco porque eles achavam que os destilados eram mal explorados frente a realidade da Europa que possui muitos destilados.

O caso do Osborne, foi uma parceria temporária, não prosperou (...).

(Ent_MWG_1_m1)

(...) tivemos o projeto dos destilados que surgiu por meio de uma parceria em 2006 com uma empresa Espanhola Osborne, onde na ocasião foi-se feito um *jointventure* da Marca Osborne no Brasil em conjunto com o Grupo e deste modo começou-se a produzir aqui o *brandy* Osborne que hoje já não faz parte mais do Grupo.

(Ent_MWG_2)

A criação da Miolo Wine Group ocorreu em 2006. Ligado muito mais por aspectos no que tange ao caráter comercial, o Grupo passou a trabalhar com este nome jurídico e manteve a estratégia de apelo da marca, continuando a promover seu produto com a marca Miolo.

A Miolo Wine Group foi uma estratégia para realizar a comercialização dos produtos das vinícolas produtoras do grupo para o mercado (...).

(Ent_MWG_4)

A proposta de formalizar uma Governança Corporativa permitiu que os empreendedores se mantivessem envolvidos na tomada de decisão, tendo em vista que os mesmos passaram a integrar o conselho deliberativo da Miolo Wine Group.

(...) em cada família tem as ordens participantes [uma espécie de representantes] para não ter uma influência direta de uma ou outra pessoa.
(Ent_MWG_1_m1)

Nesse sentido, questionou-se: Isso é devido à necessidade de manter o controle diante da entrada das novas gerações?

Naturalmente. Na minha cidade, listamos as 20 maiores empresas, e hoje não tem mais nenhuma e todas com o mesmo problema, briga de herdeiros da família. E para evitar este problema, o entendimento é que nunca deixe o poder, por mais bom que esta pessoa seja, na mão desta única pessoa; por que ele pode amanhecer um dia e fazer igual a Roma de Nero! Por que se limita o poder do presidente, por causa disso.

Outra, existe uma política muito nossa, existe um fundo em que nem o Conselho por mexer, é intocável, constituído por aproximadamente 20% do lucro de cada exercício para dar longevidade a empresa.

(Ent_MWG_1_m1)

Isso posto, o pesquisador questionou: Tanto a criação do Conselho de Administração quanto a fundação da Miolo Wine Group parecem não ter afetado a proposta já instituída com relação à internacionalização. A internacionalização mexeu com o conselho de administração?

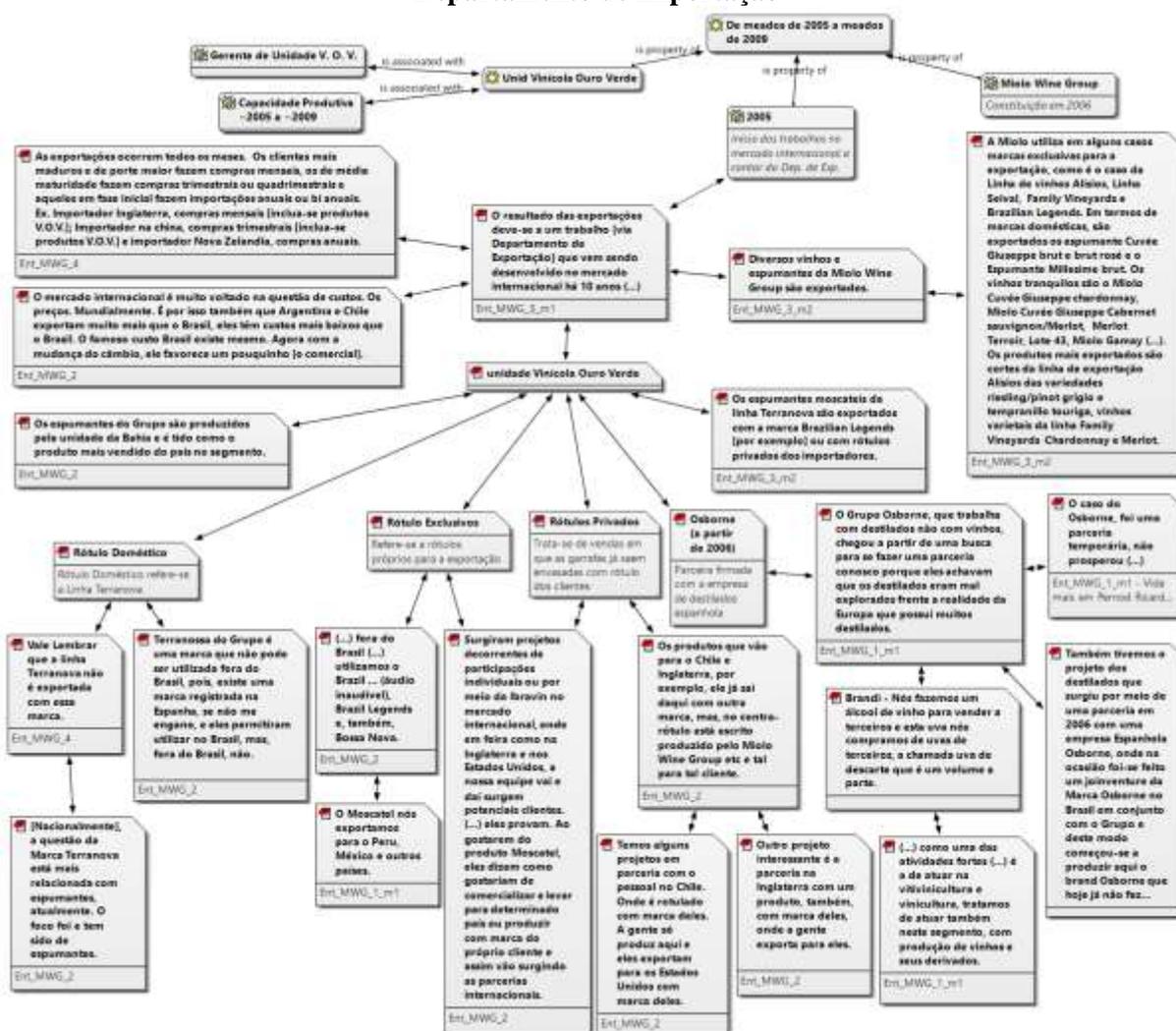
Não. Entendemos que seja apenas mais um mercado.

Antes disso [do Conselho] funcionava no instinto, empiricamente e funcionava bem, e depois constituímos o conselho. **O conselho se deveu a preocupação quanto a segunda geração das famílias a fim de conseguir manter a essência.**

(Ent_MWG_1_m1, grifo nosso)

A Figura 39 (6) apresenta o momento em que o Departamento de Exportação inicia suas atividades e a relação com a profissionalização dos trabalhos do corporativo do grupo empresarial.

Figura 39 (6) – Início dos trabalhos do mercado internacional a partir da atuação do Departamento de Exportação



A profissionalização passou a favorecer o Grupo nas tomadas conjuntas de decisão, formalizando e instituindo regras.

Antes disso [do Conselho] funcionava no instinto, empiricamente e funcionava bem, e depois constituímos o conselho. O conselho se deveu a preocupação quanto a segunda geração das famílias a fim de conseguir manter a essência.

(Ent_MWG_1_m1)

O ingresso (em 2008) do que hoje responde como Gerente da Unidade da Vinícola Ouro Verde ocorreu após o início dos trabalhos do Departamento de Exportação (em 2005), da reestruturação societária com a formalização da Miolo Wine Group (em 2006) seguido da formação do Conselho Administrativo (em 2008). Posteriormente, foi feita uma rotina de

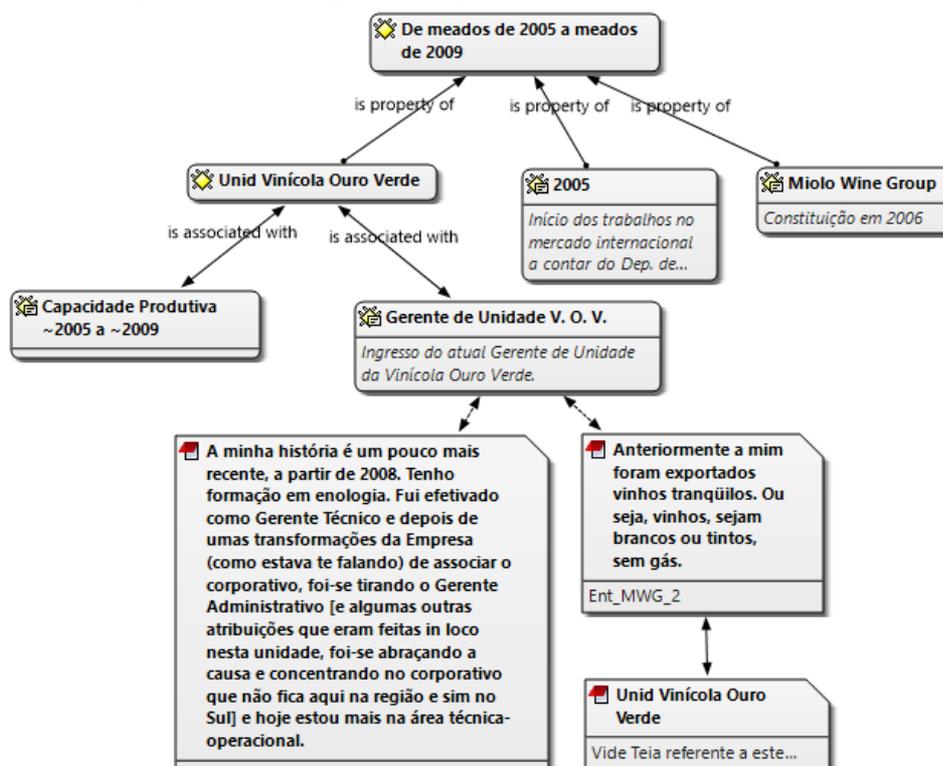
reuniões, a princípio para compreender o funcionamento e idiosincrasias das unidades, durante um período de aproximadamente dois anos (com início em meados de 2010). O resultado está tratado na Fase seguinte.

Fui efetivado como Gerente Técnico e depois de umas transformações da Empresa de associar o Corporativo, foi-se tirando o Gerente Administrativo [e algumas outras atribuições que eram feitas in loco nesta unidade, foi-se abraçando a causa e concentrando no corporativo que não fica aqui na região e sim no Sul] e hoje estou mais na área técnica-operacional. (...) Hoje sou o gerente de unidade.

(Ent_MWG_2).

A Figura 40 (6) sintetiza os aspectos em relação ao ingresso do gerente técnico, atual gerente de unidade da Vinícola.

Figura 40 (6) – Ingresso do gerente na Vinícola Ouro Verde



6.3.5 Fase 5: de meados de 2009 aos dias atuais (2015) – Vinícola Ouro Verde e ingresso da Família Randon

Findo o período anterior, a unidade Vinícola Ouro Verde passa a atuar sob uma nova estratégia de operacionalização. A Capacidade Produtiva, o mercado internacional e, até mesmo, o Enoturismo sofisticam a unidade a ponto de resultar em crescimentos acima da média institucional. O ingresso da Família Randon também exerce um valioso papel dentro do Corporativo, influenciando, indiretamente, a unidade baiana.

Ao longo da trajetória da Miolo Wine Group, foi-se incorporando Famílias para fazerem parte do portfólio de acionistas do Grupo. Atualmente, o Grupo conta com as Famílias majoritárias Miolo, Benedetti (representada também pela Família Tecchio) e Randon, em 2010 (Ent_MWG_1_m1), e a Família Bueno, esta última integrada ao Grupo em 2009 (MIOLO, 2013a).

A Miolo Wine Group, que é, hoje, majoritariamente formada pela sociedade de três famílias, reconheceu antes que sua habilidade de gestão corporativa merecia ser reestruturada e, para isso, agregou o *know-how* da Família Randon.

E com toda a experiência de gestão corporativa, apesar da expectativa quanto às contribuições dos Randon na Miolo Wine Group aparentemente ter sido mais alta que o realizado, o resultado com o ingresso da Randon tem representado ganhos ao processo decisório da empresa; inclusive no auxílio na aquisição da unidade Almadén. De onde, “(...) da Marca Almadén são exportadas as variedades Merlot, Cabernet Sauvignon, Riesling, Ugni Blanc suave e Cabernet Sauvignon suave” (Ent_MWG_3_m2).

Eu vejo que a empresa [M.W. G.] sempre foi familiar, os Miolo e os Benedetti são muito familiares e a família estava sempre muito inserida nos negócios. Então muitas vezes tinha um conflito onde tal sócio queria uma coisa e já o outro sócio outra, e tinha um pouco de conflito neste sentido. E aqui muitas vezes não se sabia bem o que fazer, onde tal camarada quer assim e o outro que de outro modo, e neste sentido acredito que houve uma profissionalização bacana com esta corporação. (...) eles, os sócios [Miolo e Benedetti], se deram conta de que o mercado é mais exigente hoje.

Acredito que o Grupo Randon (apesar de eu hoje não estar mais tão íntimo das reuniões) tenha trazido certamente sua experiência de gestão, que é referência, para o Conselho [Administrativo]. Eles [os Benedetti e Miolo] estão [continuam] no negócio [na Direção], mas, influenciam menos no dia a dia.

(Ent_MWG_2, grifo nosso)

Isso posto, o pesquisador colocou: o aprimoramento dos processos administrativos foi impulsionado a partir da implementação da governança corporativa. Essas práticas tiveram influência da Família Randon?

Não foi muito determinante, impactante, mas, ocorreu.

(...) **eles têm muita experiência em matéria de conselho.** E é a através da interferência da Randon que nós adquirimos a Almadén, que hoje é a nossa maior produtora de vinhos. A maior capacidade de vinhedos está na Almadén.

(Ent_MWG_1_m2, grifo nosso)

Ao longo destes anos nós elevamos muito nossa produção. Construindo um vinícola nova [unidade Vinícola Ouro Verde], incorporamos uma outra [unidade Almadén] e também mexemos muito com a parte comercial que é o coração da empresa. Precisamos fazer um misto de ajustes.

(Ent_MWG_1_m1)

A organização perpassou inúmeros aspectos, de tal modo que houve um trabalho de sondagem das atividades em cada unidade a fim de captar as nuances e observâncias que cada vitivinícola passava na época da entrada dos Randon, em 2010.

As viagens se iniciaram em 2010 e durou uns 2anos.

Eram chamados gerentes de cada unidade para irmos participar mensalmente das reuniões onde se passava dois dias com custos envolvidos com deslocamento destes funcionários e o tempo de envolvimento nas reuniões. Então conseqüentemente foram feitas as incorporações neste lapso de tempo e então eles têm as suas reuniões deles por lá no corporativo e depois nos passam as decisões, as broncas.

(...) depois de umas transformações da Empresa de associar o Corporativo, foi-se tirando o Gerente Administrativo, e com ele algumas outras atribuições que eram feitas in loco nesta unidade, foi-se abraçando a causa e concentrando no Corporativo (que não fica aqui na região e sim no Sul) e hoje estou mais na área técnica-operacional [da unidade Vinícola Ouro Verde].

(Ent_MWG_2)

Sendo assim, o processo decisório ficou definido através da seguinte rotina:

Temos o corporativo que tem a Diretoria, Superintendência, o Conselho e assim se segue. Eu respondo a um Diretor-Superintendente, no caso, de onde as decisões são tomadas em conjunto, nenhuma (...) por acaso, seja ela positiva ou negativa, a gente sempre troca idéias e discute.

(Ent_MWG_2)

A parte comercial da Miolo dentro do Brasil fica no Sul, para cá vem apenas o pedido. A produção é aqui e todo o processo decisivo é lá por redução de custos e conveniência.

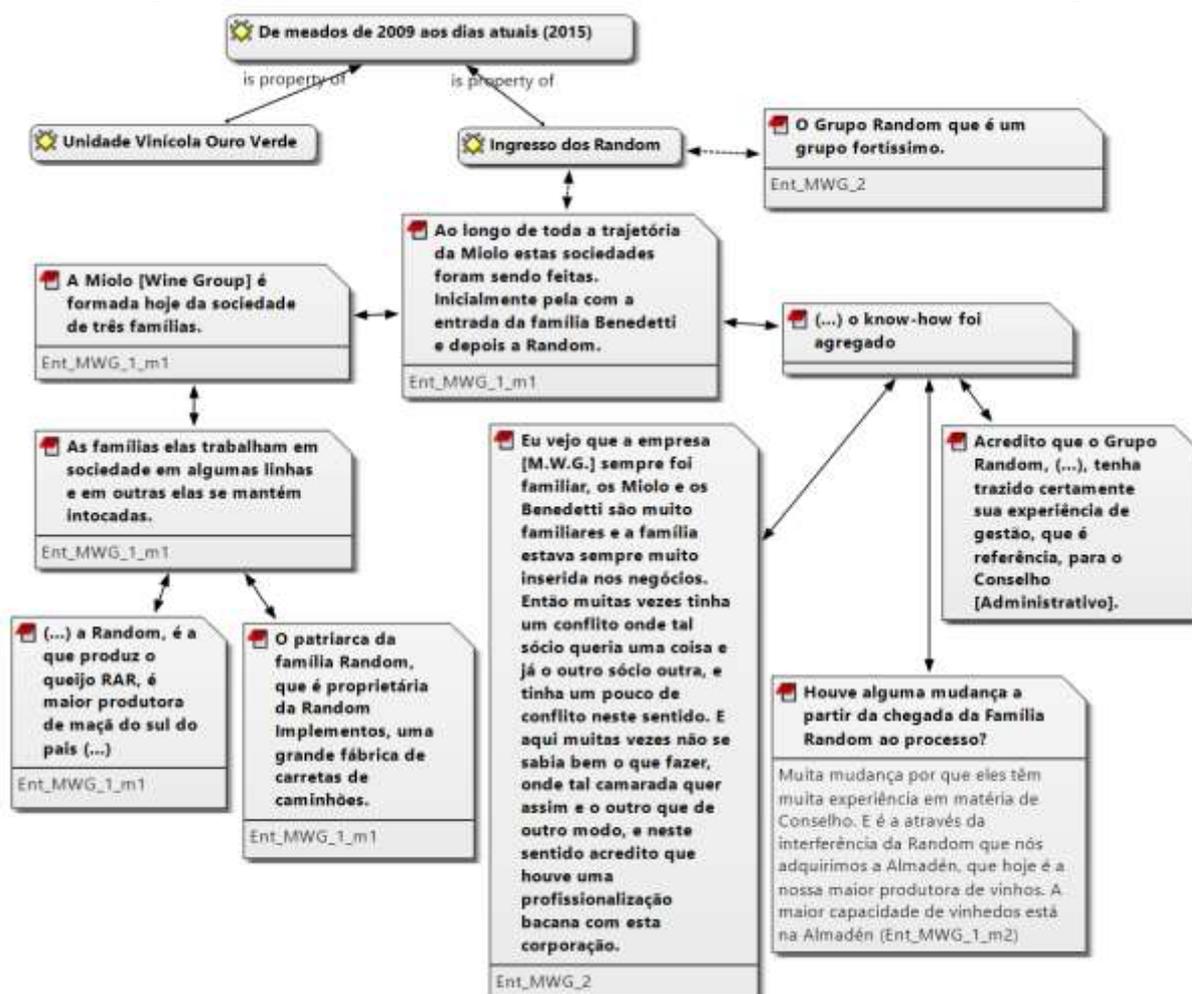
(Ent_MWG_1_m1)

A parte comercial não fica aqui conosco [na Bahia], fica no Corporativo que de lá nos é passado um plano de produção com base no plano de vendas e daqui operacionalizamos o plano de produção. E assim temos um contato com a área comercial, onde a nos é passado que no mês que vem se pretende ou se venderá mais de determinado produto e a gente daqui tenta programar a produção para atender tal meta.

(Ent_MWG_2)

A Figura 41 (6) sintetiza a entrada da Família Randon e os aspectos contidos neste processo.

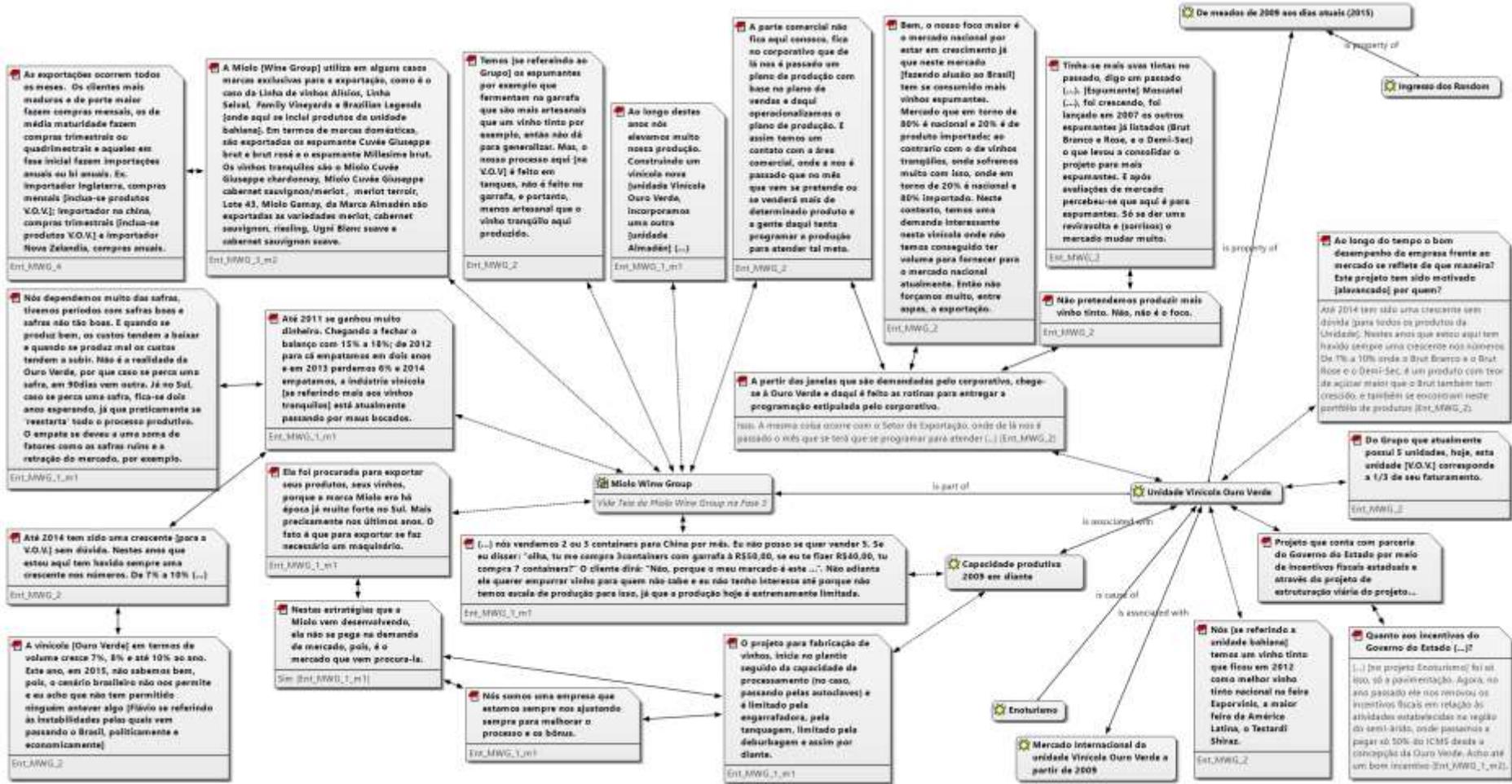
Figura 41 (6) – Entrada da Família Randon na sociedade Miolo Wine Group



Com relação à unidade Vinícola Ouro Verde, que faz parte da Miolo Wine Group, para melhor entendimento, foi-se subdividindo a teia do atlas.ti em 3 aspectos: a associação à capacidade produtiva de 2009 em diante; a partir desse período, o mercado internacional; e o Enoturismo, como um apêndice do agronegócio do Grupo.

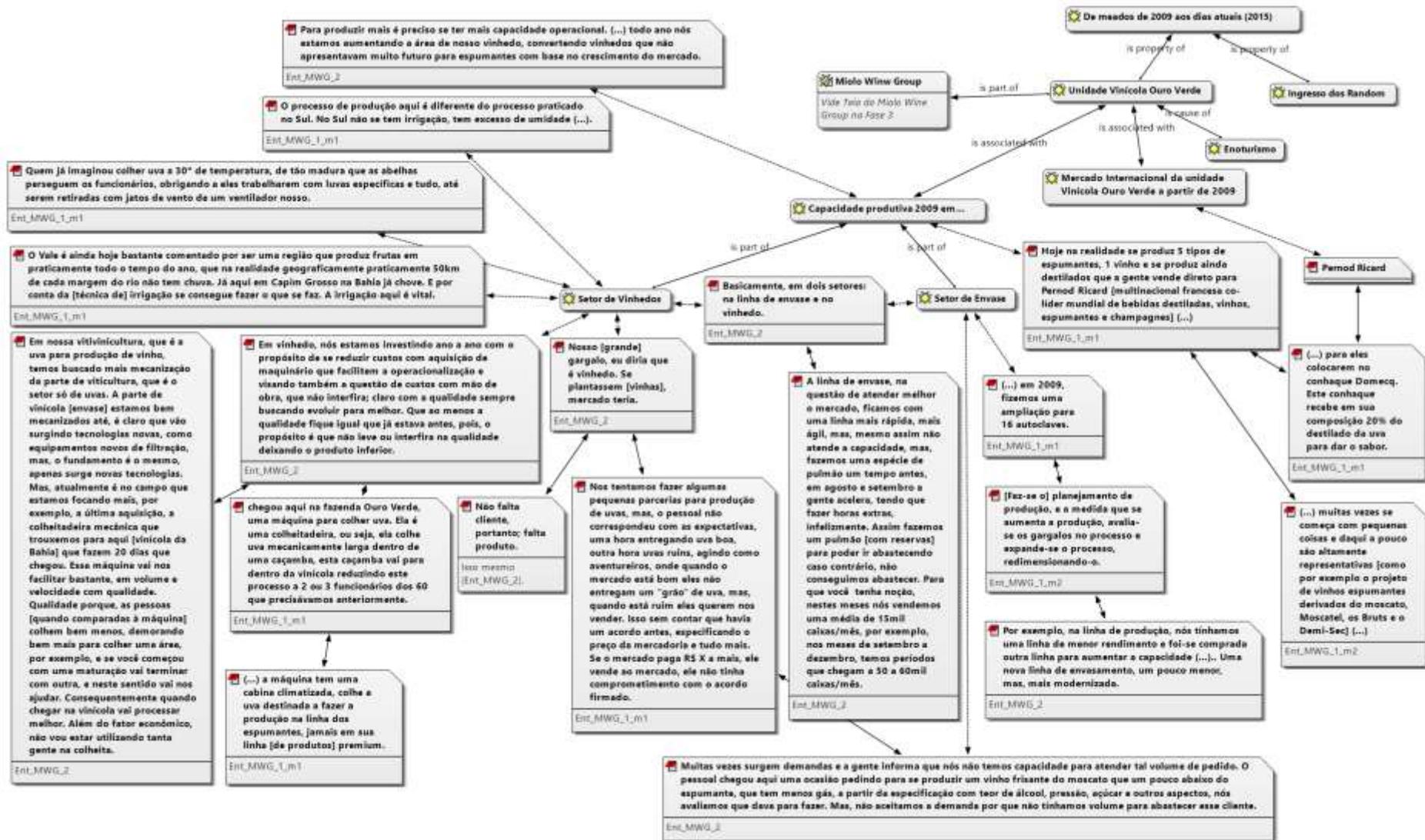
A Figura 42 (6) apresenta o primeiro aspecto, qual seja, a associação à capacidade produtiva de 2009 em diante.

Figura 42 (6) - Associação à capacidade produtiva de 2009 em diante



Associação à capacidade produtiva de 2009 em diante

(continuação)



A partir das janelas, que são demandadas pelo corporativo, chega-se à Ouro Verde e daqui são feitas as rotinas para entregar a programação estipulada pelo corporativo? Isso, responde o Ent_MWG_2, complementando:

A mesma coisa ocorre com o Setor de Exportação, onde de lá nos é passado o mês que se terá que se programar para atender a Inglaterra, os Estados Unidos e o Japão. Estes são os três países que estamos mais exportando hoje.
(Ent_MWG_2)

Seguindo a proposta de ações do Corporativo, assume-se que a produção deve ter como foco a linha de espumantes e o mercado nacional.

Tinha-se mais uvas tintas no passado (...) [O Espumante] Moscatel existia (...), foi crescendo [a este foi incorporado] os outros Espumantes já listados, o que levou a consolidar o projeto para mais espumantes. E após avaliações de mercado percebeu-se que aqui é para espumantes. Não pretendemos produzir mais vinho tinto. Não, não é [mais] o foco.
Bem, o nosso foco maior é o mercado nacional por estar em crescimento já que neste mercado [o Brasil] tem se consumido mais vinhos espumantes. Mercado que em torno de 80% é nacional e 20% é de produto importado; ao contrario com o de vinhos tranquilos, onde sofremos muito com isso, onde em torno de 20% é nacional e 80% importado. Neste contexto, **temos uma demanda interessante nesta vinícola onde não temos conseguido ter volume para fornecer para o mercado nacional atualmente. Então não forçamos muito, entre aspas, a exportação.**

(Ent_MWG_2, grifo nosso)

Sobre a exportação,

A Miolo [Wine Group] utiliza em alguns casos marcas exclusivas para a exportação, como é o caso da Linha (...) Brazilian Legends.

Os Espumantes Moscatéis da linha Terranova são exportados com a marca Brazilian Legends ou com rótulos privados dos importadores.

(Ent_MWG_3_m2, grifo nosso)

Os clientes mais maduros e de porte maior fazem compras mensais, os de média maturidade fazem compras trimestrais ou quadrimestrais (...). Ex. Importador Inglaterra, compras mensais. Importador na China, compras trimestrais (...).

(Ent_MWG_4)

E tem mais, nós vendemos 2 ou 3 *containers* para China (...).

(Ent_MWG_1_m1)

Apesar de o Grupo vir sofrendo com a inconstância das safras e das relações comerciais, quanto a concorrência direta no mercado nacional e a variação cambial e retração de mercado no setor internacional, a unidade Vinícola Ouro Verde vem registrando históricos no que tange ao seu crescimento.

Até 2011 [a Miolo Wine Group] se ganhou muito dinheiro. Chegando a fechar o balanço com 15% a 18%; de 2012 para cá empatamos em dois anos e em 2013 perdemos 6% e 2014 empatamos, a indústria vinícola está atualmente passando por maus bocados.

O empate se deveu a uma soma de fatores como as safras ruins e a retração do mercado, por exemplo.

Juros altos e retração do consumo, onde o brasileiro não consome praticamente nada, e o mercado internacional recessivo, os potenciais clientes não conseguem nem comprar alimentos vão comprar vinhos, que são tidos como supérfluos!?

Nós dependemos muito das safras, tivemos períodos com safras boas e safras não tão boas. E quando se produz bem, os custos tendem a baixar e quando se produz mal os custos tendem a subir. Não é a realidade da Ouro Verde, por que caso se perca uma safra, em 90 dias vem outra, já no Sul, caso se perca uma safra, fica-se dois anos esperando, já que praticamente se “reestarta” todo o processo produtivo.

(Ent_MWG_1_m1)

Até 2014 tem sido uma crescente sem dúvida. Nestes anos que estou aqui tem havido sempre uma crescente nos números. De 7% a 10% (...).

A Vinícola [Ouro Verde] em termos de volume cresce 7%, 8% e até 10% ao ano. Este ano, em 2015, não sabemos bem, pois, o cenário brasileiro não nos permite e eu acho que não tem permitido ninguém antever algo [ao se referir às instabilidades pelas quais vem passando o Brasil, politicamente e economicamente].

Do Grupo que atualmente possui 5 unidades, hoje [2015], esta unidade corresponde a 1/3 de seu faturamento.

(Ent_MWG_2)

Com relação às demandas das exportações, historicamente, as procuras internacionais sempre fizeram parte das relações comerciais. Aparentemente, a dificuldade da empresa em comercializar internacionalmente se limita às peculiaridades quanto às exigências em procedimentos e maquinários.

Ela foi procurada para exportar seus produtos, seus vinhos, porque a marca Miolo era há época já muito forte no Sul. Mais precisamente nos últimos anos.

O fato é que para exportar se faz necessário um maquinário

(Ent_MWG_1_m1)

Assim, foi perguntado ao Ent_MWG_1_m1: Nestas estratégias que a Miolo vem desenvolvendo, ela não se pega na demanda de mercado, pois é o mercado que vem procurá-la?

Muitas vezes surgem demandas e a gente informa que nós não temos capacidade para atender tal volume de pedido.

(Ent_MWG_2)

[Quanto aos] (...) 3 ou 4 *containers* para China (...), eu não posso se quer vender 5. Se eu disser: “*olha, tu me compra 3 containers com garrafa à R\$50,00, se eu te fizer R\$40,00, tu compra 7 containers?*” O cliente dirá: “*Não. Porque o meu mercado é este*”.

Não adianta ele querer empurrar vinho para quem não sabe e eu não tenho interesse até porque não temos escala de produção para isso, já que a produção hoje é extremamente limitada.

(Ent_MWG_1_m1)

Não falta cliente, portanto, falta produto (Ent_MWG_2). Entram, neste momento, as questões referentes às especificidades da capacidade produtiva da unidade Vinícola Ouro Verde como descreve o Ent_MWG_1_m1.

O projeto para fabricação (...) se inicia no plantio, seguido da capacidade de processamento (no caso passando pelas autoclaves) e é limitado pela engarrafadora, pela tanquagem, limitado pela deburragem e assim por diante.

Existem gargalos no processo de produção?

Nosso gargalo, eu diria que é vinhedo. Se plantassem [vinhas], mercado teria. Ano passado deixamos de vender algumas caixas por que não se tinha mais produto (sorrisos).

(Ent_MWG_2)

A planta operacional tem suas limitações. O processo de produção basicamente se subdivide em dois setores: vinhedo (referente à parte de viticultura, que é o setor só de uvas) e a linha de envase (entendido como linha de produção) (Ent_MWG_2). A produção não é maior por uma questão de estratégia da empresa ou por uma questão de contingência?

É mais por uma questão de contingência. Por que para produzir mais é preciso se ter mais capacidade operacional. Como todo ano nós estamos aumentando a área de nosso vinhedo, convertendo vinhedos que não apresentavam muito futuro para espumantes com base no crescimento do mercado.

(Ent_MWG_2)

O setor de vinhedos no Vale possui peculiaridades tanto na questão de assuntos climáticos quanto quando comparado ao Sul, berço da produção de vinho no Brasil (MIOLO, 2013a).

O Vale é ainda hoje bastante comentado por ser uma região que produz frutas em praticamente todo o tempo do ano, que na realidade geograficamente praticamente 50km de cada margem do rio não tem chuva. Já aqui em Capim Grosso na Bahia já chove. E por conta da [técnica de] irrigação se consegue fazer o que se faz. A irrigação aqui é vital.

O processo de produção aqui [no Vale das Frutas] é diferente do processo praticado no Sul. No Sul não se tem irrigação, se tem excesso de umidade e que por sinal é um graaande problema nosso.

Quem já imaginou colher uva a 30° de temperatura, de tão madura que as abelhas perseguem os funcionários, obrigando a eles trabalharem com luvas específicas e tudo, até serem retiradas com jatos de vento de um ventilador nosso.

(Ent_MWG_1_m1, grifo nosso)

O reconhecimento desse gargalo tem resultado em um plano de investimentos pontual para este setor, onde a mecanização tem sido um aliado na promoção da elevação da capacidade fabril de matéria-prima aliado à manutenção ou até redução dos custos. Concomitante a isso, estratégias foram utilizadas, mas, sem sucesso, para contemplar a produção feita por produtores de uva *in natura* do Vale.

Em nossa vitivinicultura, que é a uva para produção de vinho, temos buscado mais mecanização da parte de viticultura, que é o setor só de uvas. (...) atualmente é no campo que estamos focando mais, por exemplo, a última aquisição, a colheitadeira mecânica que trouxemos para aqui [vinícola da Bahia] (...).

Essa máquina vai nos facilitar bastante, em volume e velocidade com qualidade. Qualidade porque, as pessoas [quando comparadas à máquina] colhem bem menos, demorando bem mais para colher uma área, por exemplo, e se você começou com uma maturação vai terminar com outra, e neste sentido vai nos ajudar. Conseqüentemente quando chegar na vinícola vai processar melhor. Além do fator econômico, não vou estar utilizando tanta gente na colheita.

Em vinhedo, nós estamos investindo ano a ano com o propósito de se reduzir custos com aquisição de maquinário que facilitem a operacionalização e visando também a questão de custos com mão de obra que não interfira claro com a qualidade sempre buscando evoluir para melhor. Que ao menos a qualidade fique igual que já estava antes, pois, o propósito é que não leve ou interfira na qualidade deixando o produto inferior.

(Ent_MWG_2, grifo nosso)

Nos tentamos fazer algumas pequenas parcerias para produção de uvas, mas, o pessoal não correspondeu com as expectativas, uma hora entregando uva boa, outra hora uvas ruins, agindo como aventureiros; onde quando o mercado está bom eles não entregam um grão de uva, mas, quando está ruim eles querem nos vender. Isso sem contar que havia um acordo antes, especificando o preço da mercadoria e tudo mais. Se o mercado pagar R\$ X a mais, ele vende ao mercado, ele não tinha comprometimento com o acordo firmado.

(Ent_MWG_1_m1)

Na linha de produção, o envase tem sido trabalhado de forma criativa, principalmente se comparado à limitada massa de manobras da produção vitivinicultora das unidades do Grupo no Sul.

Neste nosso caso, é um caso a parte do Rio Grande do Sul, por exemplo. Lá se trabalha com estoques grandes de vinhos e aqui nós ficamos no fim de ano praticamente zerados de volume.

A parte de vinícola [envase] estamos bem mecanizados até, é claro que vão surgindo tecnologias novas, como equipamentos novos de filtração, mas, o fundamento é o mesmo, apenas surge novas tecnologias.

(Ent_MWG_2, grifo nosso)

Em 2009, fizemos uma ampliação para 16 autoclaves.

(Ent_MWG_1_m1)

[Faz-se] planejamento de produção, e a medida que se aumenta a produção, avalia-se os gargalos no processo e expande-se o processo, redimensionando-o.

(Ent_MWG_1_m2)

(...) nós tínhamos uma linha de menor rendimento e foi-se comprada outra linha para aumentar a capacidade (...). Uma nova linha de envasamento, um pouco menor, mas, mais modernizada.

A linha de envase, na questão de atender melhor o mercado, ficamos com uma linha mais rápida, mais ágil, mas, mesmo assim não atende a capacidade, mas, fazemos uma espécie de pulmão um tempo antes, em agosto e setembro a gente acelera, tendo que fazer horas extras, infelizmente. Assim **fazemos um pulmão [com reservas] para poder ir abastecendo caso contrário, não conseguimos abastecer.** Para que você tenha noção, nestes meses [entre o 1º e 2º trimestre do ano] nós vendemos uma média de 15mil caixas/mês, por exemplo, nos meses de setembro a dezembro, temos períodos que chegam a 50 a 60mil caixas/mês.

(Ent_MWG_2, grifo nosso)

O gargalo quanto ao volume para abastecer as demandas ocasionais ainda é um dilema a ser equacionado pelo Grupo no particular da unidade da Vinícola Ouro Verde, pois a falta de volume de matéria-prima tem limitado o faturamento da vitivinicultura.

Muitas vezes surgem demandas e a gente informa que nós não temos capacidade para atender tal volume de pedido. O pessoal chegou aqui [na Vinícola Ouro Verde] uma ocasião pedindo para se produzir um vinho frisante do moscato que um pouco abaixo do espumante, que tem menos gás, a partir da especificação com teor de álcool, pressão, açúcar e outros aspectos, nós avaliamos que dava para fazer. Mas, não aceitamos a demanda por que não tínhamos volume para abastecer esse cliente.

Meio que frustra um pouco, pois, se fosse algo constante, a gente investiria em vinhedos com um projeto de 10anos aí não teríamos problema. Mas, para uma demanda imediata assim, não. Por que o mundo do vinho requer isso, não é um negócio de curto prazo, se tem que plantar o vinhedo, esperar 3 a 4 anos para ele produzir bem, então trata-se de um negócio a longo prazo. Requer um projeto com no mínimo 5anos.

(Ent_MWG_2)

De todo modo, visivelmente, não se trata de falta de habilidades gerenciais e de conhecimento técnico da Equipe que gerencia a unidade, tendo em vista o reconhecimento de que, apesar das potencialidades de se produzir com agilidade as safras no Vale das Frutas, é preciso tempo para se ter uma planta operacional apta a acolher os frutos.

Aqui nós temos a possibilidade de escalonar a produção, que não é a mesma coisa do que ocorre em outras regiões. Por exemplo, em outras regiões se tem a safra em 2 meses específicos, por exemplo, nestes casos tem-se que guardar toda a safra em 2 meses. Então, nestes casos tem-se que ter a capacidade de armazenar esta safra junta para depois durante o ano ir se produzindo vinho para o mercado ao longo do ano. Aqui nós temos uma grande vantagem de se produzir mês a mês, as uvas. Toda a produção dividida em 12 meses, com um exemplo claro: no ano passado nós produzimos em torno de 6milhões de quilos, que vezes 0,75, se teve um rendimento 4,5milhões de litros e nossa capacidade de tancagem é de 2milhões de litros! Impossível, portanto, armazenar tudo de uma única vez. Lá no Sul teríamos que ter 3vezes esta estrutura, pois, se tem vinhos de outras safras.

Então a medida que nós vamos produzindo, desconsiderando as particularidades do mercado. Pois tem-se meses que se consome menos que outros meses, mas, de todo modo vai entrando, escalonadamente por mês, nós vamos produzindo e se vai para o mercado. Então não se precisa ter tanto auto-clave como se fala para produzir.

Aqui, é mais rápido tudo (sorriso). Você planta, o vinhedo cresce mais rápido, produz mais rápido, se consegue estressar a planta com mais controle. Apesar que depende do estilo do produto que se quer, se você quer fazer um vinho top com um vinhedo com 2 ou 3 anos, não vai ser possível. É por isso que na Europa se tem vinhedos com 100anos e dá aqueles vinhos caríssimos e super valorizados.

(Ent_MWG_2)

O foco mercadológico da unidade não tem se perdido no processo de inovação. Tanto o maquinário nos vinhedos quanto no envase estão dentro das linhas estratégicas propostas e estabelecidas pelo Corporativo, tendo em vista o reconhecimento de que essa mecanização atende a nichos onde os *premiums* não contemplam, principalmente na questão de tradição no aspecto artesanal.

(...) chegou aqui na fazenda Ouro Verde, uma máquina para colher uva. Ela é uma colheitadeira, ou seja, ela colhe uva mecanicamente larga dentro de uma caçamba, esta (...) máquina tem uma cabina climatizada, colhe a uva destinada a fazer a produção na linha dos espumantes jamais em uma linha premium.

(Ent_MWG_1_m1)

Temos [se referindo ao Grupo] Espumantes por exemplo que fermentam na garrafa que são mais artesanais que um [determinado] vinho tinto por exemplo (...). o nosso processo aqui [na unidade Vinícola Ouro Verde] é feito em tanques, não é feito na garrafa, e portanto, menos artesanal que o vinho tranquilo aqui produzido.

(Ent_MWG_2)

A capacidade produtiva ainda aporta uma linha de produção em parceria com a multinacional francesa líder mundial de bebidas destiladas, vinhos, espumantes e champagnes, a Pernod Ricard. Essa produção, feita na própria unidade da unidade baiana, é voltada para a produção do conhaque Domec, da marca. Com isso, também atua como um outro braço no quesito relacionamento internacional, já que o produto é comercializado tanto no mercado nacional brasileiro como fora dele.

Fora uma uva de vinha que nós temos aqui que é para destilado. Nós fazemos um álcool de vinho para vender a terceiros e esta uva nós compramos de uvas de terceiros, a chamada uva de descarte que é um volume a parte. E comercializamos com a Pernod Ricard parceria que já existe há entre quatro e cinco anos na venda de destilado.

(Ent_MWG_2)

(...) para se produzir um destilado bom tem que vir de uvas brancas, por que a uva tinta tem a casca e ela destila o tanino, astringente, e aqui tem um excedente de uvas brancas muito grande onde absolvemos produção de terceiros para processar na Ouro Verde.

(Ent_MWG_1_m2)

Hoje na realidade se produz 5 tipos de espumantes, 1 vinho e se produz ainda destilados que a gente vende direto para Pernod Ricard, para eles colocarem no conhaque Domec. Este conhaque recebe em sua composição 20% do destilado da uva para dar o sabor.

(Ent_MWG_1_m1)

O processo de internacionalização, como já trabalhado, se deu antes da atuação do Grupo no Nordeste, notoriamente, com a planta fabril trabalhando no limite e com as demandas internacionais surgindo sem que a empresa busque mercado tanto para a sua linha de espumantes quanto em vinhos tranquilos. A estratégia internacional dos produtos elaborados na unidade baiana, portanto, fica reservada a parcerias específicas. Os esforços internacionais datam de trabalhos, prioritariamente, focados no mercado de vinhos tranquilos e frisantes.

O processo de internacionalização se deu antes da instalação do Grupo no Nordeste. Nós desde de que iniciamos nossas operações já tínhamos alguns contatos.

O Brasil na década de 70, 80, teve como um de seus produtos emblemáticos o café e, a partir de sua imagem, abriu as portas para a comercialização de vinhos que ainda hoje é extremamente pequeno. Talvez porque o Brasil não tenha se especializado na produção vinífera para a exportação de vinhos.

(Ent_MWG_1_m1)

Para o mercado internacional são as pequenas parcerias. A exportação é mais focada no Sul onde eles focam mais a exportação dos vinhos.

(Ent_MWG_2)

Diante desse cenário, surge um particular, produtos premiados que têm sido contidos no projeto de comercialização em larga escala para não frustrar demandas, e claro, o resultado são estatísticas insuficientes para mensurar a curva de mercado.

Nós [se referindo a unidade baiana] temos um vinho tinto que ficou em 2012 como melhor vinho tinto nacional na feira Exporvinis, a maior feira da América Latina, o Testardi Shiraz.

(Ent_MWG_2)

Ainda não 'houveram' exportações suficientes para descrever um padrão de comportamento dos vinhos [produzidos pela Vinícola Ouro Verde] na exportação.

(Ent_MWG_4)

O mercado internacional, portanto, recebe um tratamento às custas das demandas, onde parcerias vão sendo firmadas, sejam para comercializar via rótulos privados ou por rótulos exclusivos.

Nós temos produtos pré-definido que nós trabalhamos. (...) Eles conhecem nossos produtos que nós estamos trabalhando. Se eles provarem e preferirem uma composição idêntica ou específica com mais ou menos aroma, mais ou menos, mais ou menos açúcar, pode surgir neste caso específico para este mercado.

Dentro da possibilidade nós podemos fazer. O mercado inglês mesmo quer um produto um pouco diferente do nosso. Com a qualidade de vinhos que nós temos eles degustam os vinhos antes de fazer os cortes. Então querem mais aromático? Tendo como definir isso, se faz uma composição para atender essa demanda.

(Ent_MWG_2, grifo nosso)

Japão, Estados Unidos, China [exportações periódicas de rótulos exclusivos].

(Ent_MWG_3_m2)

Mercado inglês e chileno [exportações permanentes anuais de rótulo privados].

Em 2012, no caso do mercado inglês foi assim, por exemplo, uma importadora visitou várias vinícolas no Rio Grande do Sul e aqui, e daí, do Grupo definiram que seriam melhor fazer um espumante aqui, pelas características que eles queriam como mais frutado, mais jovem e assim definiram o produto aqui.

Por exemplo, esta parceria que se iniciou em 2012 da Inglaterra é uma importadora bem crítica, a gente manda o vinho para eles degustarem, aaantes de fazer o *blandy*, eles fazem as considerações, na ocasião vieram aqui na empresa ver a linha de produção e tudo mais. E assim eles definiram: “*Bom... A Vinícola Ouro Verde, pode exportar para nós*”.

(Ent_MWG_2)

Os critérios variam a depender do destino. Exigências são feitas pelo mercado inglês acompanhadas de auditorias, enquanto o mercado chinês, por outro lado, interessa-se que o volume acordado seja acolhido.

Para começar, estamos sempre cumprindo a legislação ambiental com 20ha de reserva ambiental intocada. Nós temos a licença de tratamento de afluentes e procuramos ser o mais sustentável possível, reutilizamos ao máximo nossa água.

Nós somos bem auditados pelas empresas parceiras e clientes, (...). No caso, o controle deles quase que funciona como uma certificação (sorrisos).

(Ent_MWG_2, grifo nosso)

Quando perguntado de que maneira os selos de qualidade, que muito se usam para comercializar internacionalmente, são percebidos pelos clientes, o Ent_MWG_1_m1, responde da seguinte forma:

Lá para fora sim, aqui dentro não. A empresa tem ISO 14.000 e não põe nem no rótulo. Sabe por que? Por que o Brasil vai na contramão da história, você chega lá com sua garrafa de vinho em mãos dizendo ao teu cliente nacional: “tenho ISO 14.000”, e o cara faz na tua cara: “*problema teu*”. Se tiver um outro com um pila mais barato e não tiver ISO, ele preferirá este outro produto. Fico constrangido ao assistir os caras dizerem isso.

Lá fora é diferente. Se tu não tiver ISO, nem fruta tu vende! Lá para fora eu coloco no rótulo, é uma obrigação colocar. E para exportar para determinados países, eles vêm aqui fazer as inspeções, alguns deles exigem a listagem de produtos que se usa na videira etc e tal. Não é obrigado a fazer os selos, o obrigatório são os certificados de origem e de qualidade. Se tu colocas que é produzido em Petrolina, tu não podes comprar em Juazeiro da Bahia, por exemplo.

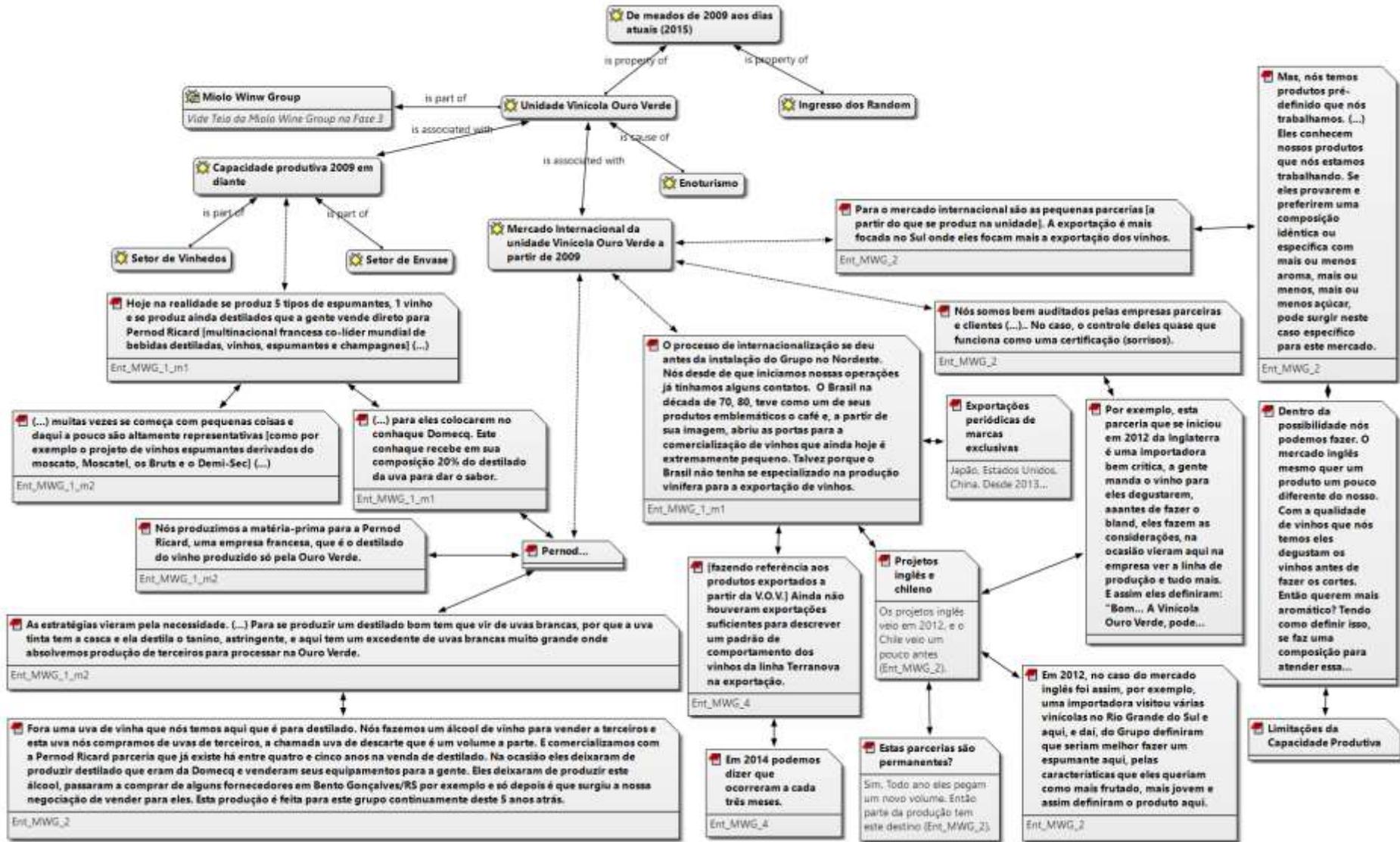
A qualidade “fica no rótulo”, na marca, apenas.

(...) a exemplo da China que não respeita nada disso, mas, não compra mais do que se entende como vendável no mercado deles.

(Ent_MWG_1_m1, grifo nosso)

A Figura 43 (6) sintetiza os aspectos do mercado internacional relacionados a Vinícola Ouro Verde a partir de meados de 2009.

Figura 43 (6) - Aspectos do mercado internacional relacionados a Vinícola Ouro Verde a partir de meados de 2009



Quanto ao aspecto do Enoturismo, ele é uma oportunidade e estratégia implementada como política para envolver o cliente na atmosfera regional de onde são elaborados e produzidos os vinhos, prática que é feita ao redor de quase todo o mundo (COSTA; KASTENHOLZ, 2009) como na França, Itália, Espanha, Portugal (LOCKS; TONINI, 2005); Brasil (ZANINI; ROCHA, 2010; TONINI; LAVANDOSKI, 2011; AMORIM; MEDEIROS, 2015); Chile (LAVÍN; ZAVALA; BASCUÑÁN, 2012; RUSCHEL, 2015); Argentina e México (RUSCHEL, 2015).

(...) nós sempre tivemos este projeto [no Sul], do enoturismo; que por sinal funciona muito bem. Por que é uma forma de propagar o produto e a imagem.

(Ent_MWG_1_m2)

Este projeto, uma parceria firmada em 2009 e que foi implementada em meados de 2011, foi um resultado de uma das parcerias firmadas entre o Governo do Estado da Bahia e a Miolo Wine Group ao longo de toda a sua história (Ent_MWG_1_m2). Neste quesito, é importante registrar a relação da Miolo Wine Group tanto o Governo do Estado baiano como de outras parcerias ao longo do projeto da unidade Vinícola Ouro Verde. No caso do Governo baiano, refere-se aos incentivos fiscais estaduais e à estruturação do projeto de enoturismo no Vale.

(...) [no projeto enoturismo] só a pavimentação. Agora, no ano passado ele nos renovou os incentivos fiscais em relação às atividades estabelecidas na região do semi-árido, onde passamos a pagar só 50% do ICMS desde a concepção da Ouro Verde. Acho até um bom incentivo.

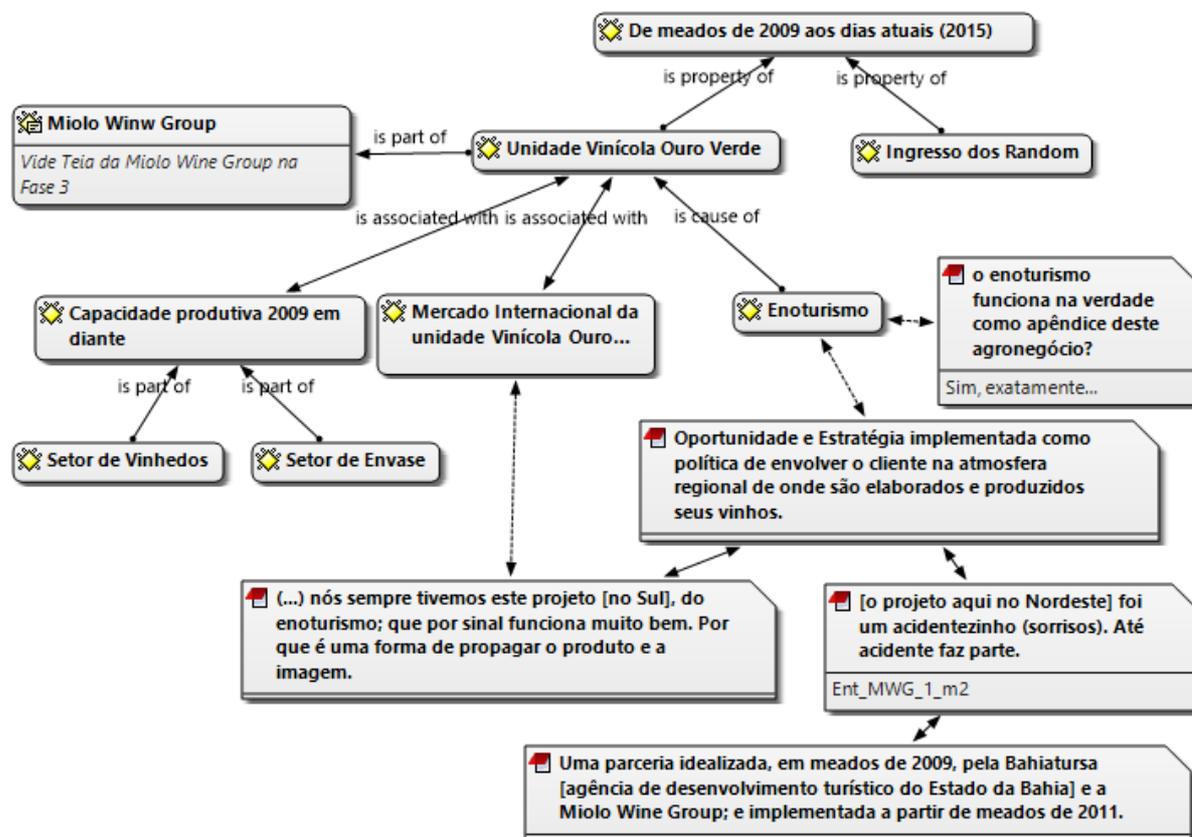
(Ent_MWG_1_m2)

(...) foram feitos testes na Embrapa do Rio Grande do Sul e na vinícola que era do Dr. Raymundo da Fonte, que é do grupo português, utilizando-se destas uvas no início.

(Ent_MWG_2).

A Figura 44 (6) resume as questões relacionadas ao enoturismo como parte do empreendimento agroindustrial da unidade Vinícola Ouro Verde e sua interface com o projeto de internacionalização.

Figura 44 (6) – O papel do enoturismo para a Vinícola Ouro Verde



As demais parcerias foram feitas com outras instituições (Embrapa no Rio Grande do Sul) e afloramento dos *networks* (vinícola do Dr. Raymundo da Fonte), por meio da Vitivinícola Santa Maria S/A, que produzia na época o vinho de marca Adega do Vale que, após associar-se à *Expand Store* (importadora de vinhos) e à Dão Sul (empresa portuguesa que elabora e distribui vinhos no continente europeu), fundaram a Vinibrasil em 2004, com o rótulo Rio-Sol (VITAL, 2009).

6.4 Dimensões identificadas e grau de intensidade

As Dimensões ao longo dos anos incorporaram nuances. Cada Dimensão em linhas gerais foi marcada por ter apresentado um robustecimento de suas características no decurso das Fases. Diante disto foi solicitado para que o Ent_MWG_1_m2 identifica-se em curtas palavras o que cada Dimensão significa para ele diante do histórico bibliográfico em que passou a Miolo Wine Group. E deste modo foi questionado: “o que o senhor entende por...?”

Empreendedorismo: o empreendedorismo que neste caso busca registrar o *feeling*, o instinto do empresário a partir de suas histórias, o aspecto cultural de suas origens;

O empreendedorismo para a Ouro Verde é que todo o precursor de todo o desbravador paga o preço, e nós pagamos o preço pela inovação, pelas experiências, por aqui que deu errado. Todo o desbravador paga o preço”. Depois, os que vêm, muito possivelmente não pagam os erros que nós cometemos.

(Ent_MWG_1_m2)

A Governança Corporativa: que trata essencialmente da organização da estrutura organizacional como o Conselho Administrativo, o sistema de controles e da política de premiações. O caráter da Governança essencialmente tem três grandes marcos: antes da institucionalização do Conselho Administrativo; depois do Conselho Administrativo e antes das contribuições da Família Randon enquanto parte societária da MWG; depois das contribuições diretas da Família Randon enquanto parte societária da MWG;

Ela é boa no sentido de perpetuar a empresa.

As mudanças foi que ela ficou mais democrática, mais aberta e menos susceptível a interferência de uma ou outra pessoa.

(Ent_MWG_1_m2)

O Processo de Formação da Estratégia de Internacionalização: que envolve os processos estratégicos pelos quais a Miolo Wine Group percorreu com vista a desenvolver a política de internacionalização de seus produtos;

O Brasil sem dúvida alguma tem uma potencialidade muito grande de exportação, inclusive, o que na área de frutas já está provado, na área de vinhos. Com vinhos específicos para isso que me parece que seja mais na linha Moscatel, na linha leve.

Sempre é boa, embora muitas vezes algumas não prosperam, mas, faz parte a entrada e saída de acordos. Por uma série de razões, por problemas de ordem política, ordem de custos de mercado.

(Ent_MWG_1_m2)

O Conteúdo das estratégias: como as alianças, as parcerias;

Isso é bom. Acredito que isso seja sempre interessante, por que muitas vezes se começa com pequenas coisas e daqui a pouco são altamente

representativas [como por exemplo o projeto de vinhos espumantes derivados do moscato, Moscatel, os Bruts e o Demi-Sec], e a diversificação é muitas vezes necessário.

Foi a primeira empresa no Brasil a produzir Moscatel.

[Quanto ao aspecto das Estratégias do Grupo] no meu entendimento, tem-se que diversificar ainda mais, tem que partir para vinhos mais leves para se conquistar, com qualidade, mais nichos.

(Ent_MWG_1_m2)

O Contexto Interno: como a terra, mão-de-obra, a marca, a tecnologia com maquinários;

São quase 1mil ha de terreno total, mas, de vinhedo são quase 200ha. O projeto é de 480ha, mas, quase 50% são além de áreas de preservação, áreas impróprias para o plantio.

De recursos naturais são bons, são interessantes.

(Ent_MWG_1_m2)

O Contexto Externo: que perpassa câmbio, as parcerias com o Governo do Estado, a Embrapa, o Ibravin, a relação com o BB para se chegar até ao pregão, por exemplo;

Eu acho que esta relação poderia melhorar. Está muito disperso. Os portos bem pouco tempo eram bem precários, hoje, melhorou bastante, mas, em específico [unidade Vinícola] Ouro Verde, o maior problema, que [diante dos benefícios da região] chega a ser um pequeno que temos aqui é a distância, pois, estamos há 500km do porto mais próximo.

(Ent_MWG_1_m2)

Os Riscos Percebidos: em que se trata essencialmente da noção quanto ao risco que apresenta o empreendimento. Segundo Ent_MWG_1_m2, o fator risco é “minimizar ao máximo”

Por que o investidor o que é que ele faz? Por que os Bancos têm aquela imponentia com suas portas de ferro e tudo mais? Para reduzir ao máximo, o risco.

(Ent_MWG_1_m2)

Ao longo destes anos, de 2001 até os dias atuais da entrevista, tinham-se aproximadamente 15 anos incompletos, e o fator risco foi modificando ao longo dos anos.

Foi. Hoje o fator risco aqui, o grande que você quer saber, é o fator água. Por que está na mão de gente que não dá muito para confiar, o Governo. Nada contra a instituição do Governo, mas, existem suas fragilidades. Uma coisa é o que eles dizem outra coisa é o que precisa fazer. Não existe país sem Governo.

Na minha cabeça passa o seguinte: esta barragem [a de Sobradinho], nunca deveria ficar abaixo de 30% ou 25%. Era só fazer uma reserva antes, aquela reserva seria intocável! Quando baixar disso, reduz a vazão!

(...) Filosofia de empreendedor! Por que lá na frente sai dizendo que não se tem mais recurso. Aí eu digo: *sim, mas, por que não se estudou antes*. E olhe que água não se produz.

(Ent_MWG_1_m2)

A seguir apresentam-se as dimensões identificadas para cada Fase com seus respectivos polígonos. Oportuno destacar que se tratam de polígonos em 3D e que, para fins de ilustração, optou-se em representa-los mais próximo possível do plano bidimensional como especificado no *framework* teórico-dinâmico. Neste sentido, o 3º plano, a internacionalização, é justamente o contexto no qual as dimensões encontram-se inseridas. Como esta tese trata prioritariamente de explorar a dinâmica e associação entre as dimensões organizacionais, o eixo internacionalização, no sentido de mensuração, não foi explorado nesta investigação. Deste modo, o polígono formado e representado pelas dimensões em cada Fase, portanto, encontra-se imerso no cenário da internacionalização.

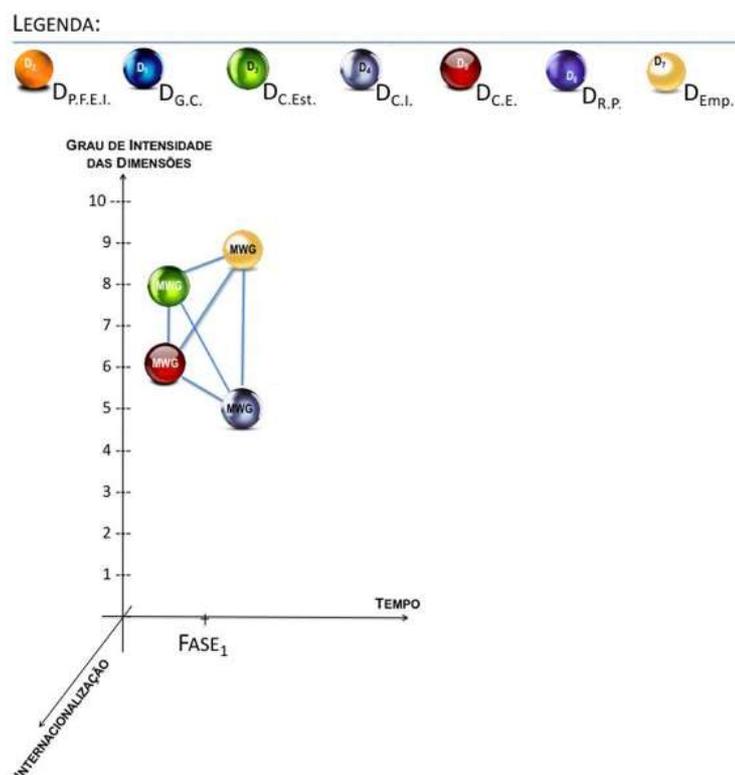
6.4.1 Fase 1

A partir dos achados, as dimensões presentes na Fase 1 foram:

- Conteúdo das Estratégias - Quanto ao fator das estratégias, devido a diversificação: “**oito**” (Ent_MWG_1_m2);
- Contexto Interno - os recursos internos tangíveis, como a terra, o rio: “**cinco**. Pois, não só os recursos fazem o projeto prosperar” (Ent_MWG_1_m2).
- Contexto Externo – pois, o clima, no que tange ao aspecto conteúdo externo, por que o Banco do Brasil teve uma participação relativamente intensa nesse processo (Ent_MWG_1_m2), “pode dar **seis**”.
- Empreendedorismo – Marcado pelo espírito empreendedor e o histórico empresarial. “Se o cara não é empreendedor, não adianta. Só por que era uma vinícola e estava barata, não era o suficiente. Pode ‘dar’ um **nove**” (Ent_MWG_1_m2).

A diagramação, portanto, fica configurada de acordo com a Figura 45 (6):

Figura 45 (6) – Polígono das dimensões identificadas na Fase 1 sob o contexto da internacionalização



6.4.2 Fase 2

A partir dos achados, as dimensões presentes na Fase 2 foram:

- Conteúdo das Estratégias – marcado pela aliança entre as Famílias Miolo e Benedetti e o desenvolvimento de um braço comercial com foco na internacionalização. Nota para as Estratégias neste momento: “**Sete**” (Ent_MWG_1_m2). “Aí voltasse ao mesmo problema. Porque é que os gringos da minha região precisam se unir? Por necessidade de capital, aí junta-se 2 famílias ou 3 para ter um pouquinho de mais recursos, força” (Ent_MWG_1_m2).

- Contexto Interno – Ditado pelos recursos intangíveis como a marca Miolo e a tradição. Marcado, portanto, pelo fato de terem chegado a cultivar uma marca pelo o apelo comercial, por conta do *know-how* dos gestores. Nota: “**sete**” (Ent_MWG_1_m2).

- Contexto Externo – os incentivos do Governo em especial os incentivos fiscais em relação às atividades estabelecidas na região do semi-árido, onde tem sido permitido pagar 50% do ICMS desde a concepção da Ouro Verde (Ent_MWG_1_m2). No que tange aos

incentivos nesta fase: “Na fase de união da Benedetti com os Miolo para fundar a Ouro Verde, **cinco**” (Ent_MWG_1_m2);

- Empreendedorismo – Instinto destemido de ambas as Famílias em prospectar um nicho de produção inédito no histórico do Grupo. Nota de Empreendedorismo para este momento: “**nove**”;

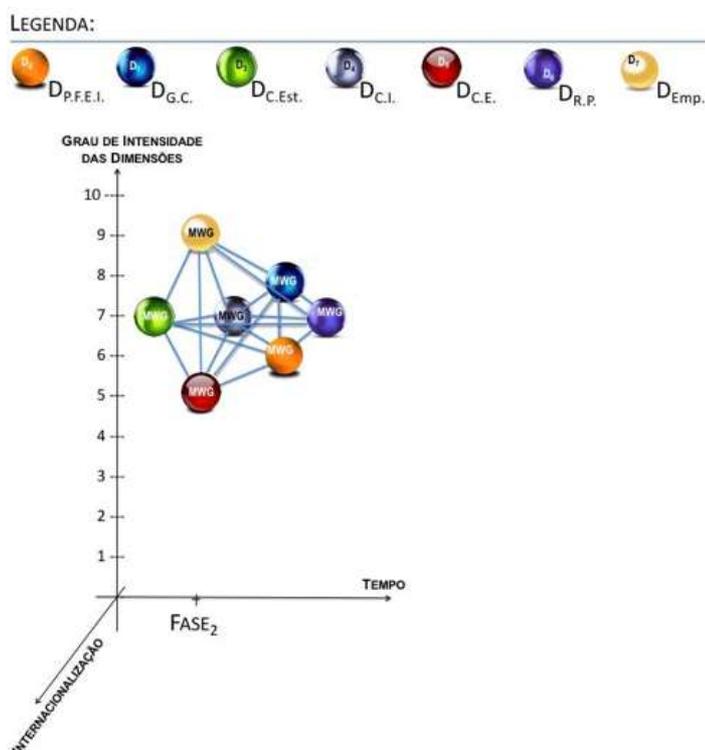
- Governança Corporativa – início para a consolidação da estrutura organizacional. Nota desta Dimensão para este momento: “**oito**”;

- Processo de Formação da Estratégia de Internacionalização – Constituição do Departamento de Exportação para com a Ibravin prospectar mercados internacionais. “**Seis**. Por que há [no sentido de havia] uma deficiência.

- Risco Percebido - Na fase da união da Benedetti com os Miolo, este aspecto da percepção de risco: “**sete**” (Ent_MWG_1_m2)

A diagramação, portanto, fica configurada pela Figura 46 (6) desta forma:

Figura 46 (6) – Polígono das dimensões identificadas na Fase 2 sob o contexto da internacionalização



6.4.3 Fase 3

A partir dos achados, as dimensões presentes na Fase em que fora marcado pelo: (i) empenho nos estudos e experiências, entre 2002 e 2005, e (ii) o contrato de apoio feito com o Sr. Michel Rolland para inserir a Miolo Wine Group no contexto internacional. Fase em que marcada pela disposição para os estudos, o fato de não ter muitos históricos a exceção da uva Itália, as Dimensões Organizacionais tiveram as seguintes, notas:

- Conteúdo das Estratégias – No que se refere a potencialização frente a diversificação de inéditos rótulos e vinhos. Nota desta Dimensão para este momento: “**oito**” (Ent_MWG_1_m2);

- Contexto Interno – “Foi muita pesquisa. Nós levamos uvas para o Sul... fizemos muita pesquisa” (Ent_MWG_1_m2). No que tange a estrutura do Grupo para conseguir desenvolver toda a fase de experiência: “**oito**” (Ent_MWG_1_m2);

- Contexto Externo – a motivação diante os incentivos com parcerias como a Embrapa Uva e Vinho e parceiro vitivinicultor instalado no Vale, e o desafio frente ao clima. “**Três e meio**”: “Sabe por que o Governo sempre ao menos de alguma forma, moralmente, ele apoia. Em matéria de licenças, quando nós instalamos tudo, temos tratamentos de afluentes, mesmo que eu não prejudique nada por que faço o tratamento, pego a água e reutilizo que eu tiver que fazer eu faço; só que isso na Bahia, para conseguir licença ambiental, operacional, para conseguir a licença da ANA... nós não estamos dentro de nenhum perímetro de irrigação, a irrigação é minha, uma captação de 120mil litros/hora. Os empecilhos poderiam ter surgido, a demora no processo...” (Ent_MWG_1_m2);

- Empreendedorismo - O Empreendedorismo teve um impacto muito grande neste momento (Ent_MWG_1_m2). “Muito alto, **oito**. Mesmo quando não dava, a gente tentava de novo” (Ent_MWG_1_m2);

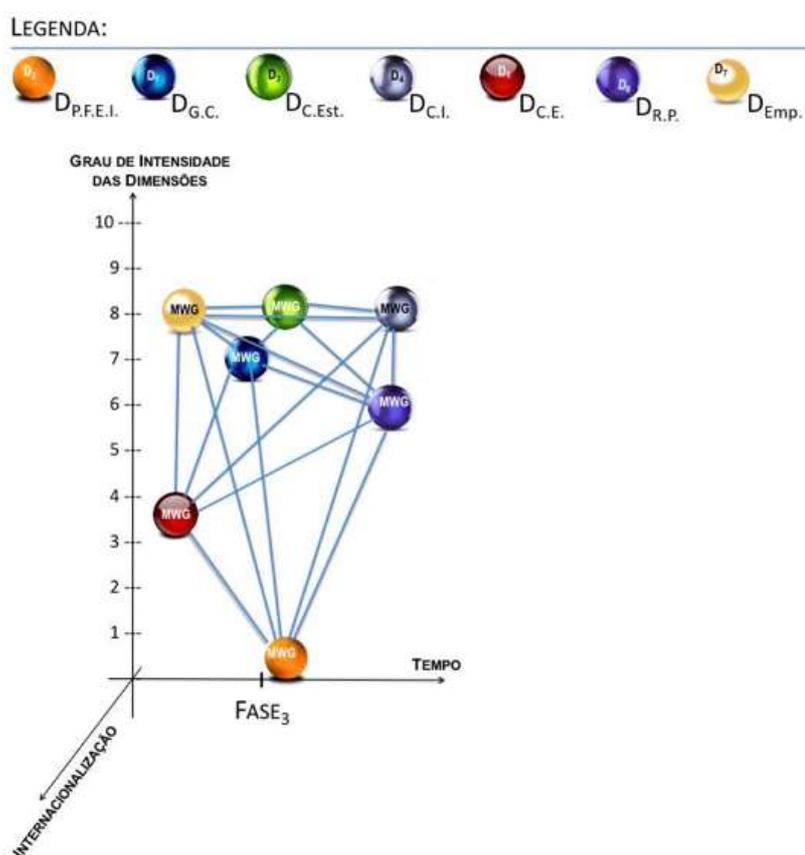
- Governança Corporativa – Iniciativa de contratar um consultor internacional para reformatar a filosofia empresarial a fim de obter banhos no mercado internacional. O fator Governança Corporativa teve influencia, “no sentido de apoiar todas as iniciativas e experiências para isso. Daria um **sete**” (Ent_MWG_1_m2);

- Processo de Formação da Estratégia de Internacionalização – busca em diversificar destinos. Apesar da fase ter sido marcada pela reformulação na esfera corporativa e pela fase laboratorial dos produtos a serem elaborados pela unidade baiana. Neste sentido, no que tange a trabalhos diante de eventuais destinos. “No que tange a diversificação, potenciais produtos, destinos... **zero**”;

o Risco Percebido – necessidade de investimento em massa para determinar potenciais produtos. Os riscos para se conhecer qual a uva ideal para a região, fora a Itália. Por saber que a Itália era uma vinha consagrada, estes riscos foram minimizados, mas, “sempre existiram... nota: seis. Por que sempre existiram, existem até hoje. Imagine que nós viemos de uma região de lá [Sul do Brasil], que quando chove estraga tudo, até para entender como ocorre aqui é difícil” (Ent_MWG_1_m2).

A diagramação, portanto, fica configurada, por meio da Figura 47 (6), desta forma:

Figura 47 (6) – Polígono das dimensões identificadas na Fase 3 sob o contexto da internacionalização



6.4.4 Fase 4

A partir dos achados, as dimensões presentes na Fase 4 foram marcadas pela diversificação de destinos aliado ao início das atividades promotoras da Ibravin; a aliança com o Grupo Osborne para produzir *brandy* dentro da unidade Vinícola Ouro Verde potencializada pela parceria com agricultores locais de uva; a consolidação da infraestrutura

(com o dimensionamento da planta fabril da unidade Vinícola Ouro Verde) e das uvas aptas a serem produzidas em várias safras ao ano; a taxa cambial favorável na maioria dos anos. Concomitante, ao processo produtivo da unidade baiana, a formalização da Miolo Wine Group e constituição do Conselho Administrativo foram eventos marcantes na esfera corporativa, a partir do: amadurecimento do sistema de controle e processos gerenciais, as alianças comerciais firmadas, o fortalecimento da marca Miolo via premiações, e a relativa redução do fator risco percebido decorrente ao fortalecimento da marca e o aumento da pauta de diversificação de produtos e destinos. A partir destes aspectos, as Dimensões tiveram seu grau de intensidade assim percebido:

- Conteúdo das Estratégias – Diante do desenvolvimento dos canais comerciais e diante das redes de relacionamento firmadas, e diante das orientações do enólogo consultor internacional em buscar estruturar o corporativo e as unidades vitivinícolas para se tornarem aptas diante do projeto de internacionalização sustentável, a nota é “**seis**, pois a Ibravin foi muito importante, as atitudes isoladas, o conhecimento. Estes enólogos internacionais (...) eles se conhecem, ficam trocando informações e isso facilita” (Ent_MWG_1_m2);

- Contexto Interno - a mão de obra, o projeto desenvolvido para envolver o empregado a produzir, os prêmios, o investimento em infraestrutura em uma vitivinícola com produção fora da curva como a unidade Vinícola Ouro Verde: “**dez**”. “Se não, não vem. Imagina que a primeira empresa de usar frio fomos nós” (Ent_MWG_1_m2);

- Contexto Externo - O fator câmbio favorável a exportações permitiu que esta fase fosse marcada por lucros. “Bastantes lucros. **Sete**” (Ent_MWG_1_m2);

- Empreendedorismo – Nesta Fase o “empreendedorismo foi determinante. “**Oito**”. (Ent_MWG_1_m2);

- Governança Corporativa - Nota desta Dimensão para este momento: “**sete**”. (Ent_MWG_1_m2);

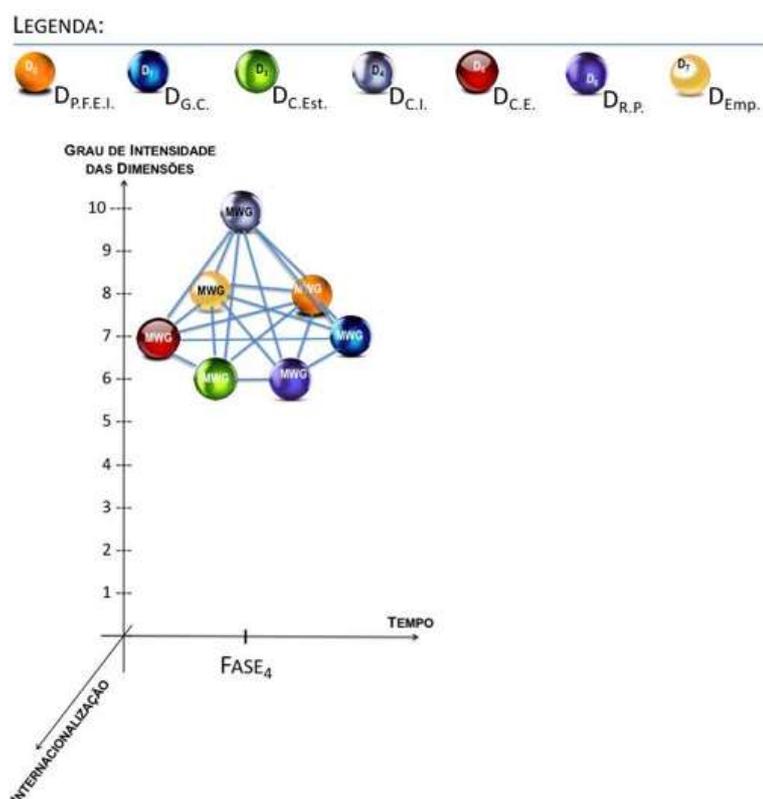
- Processo de Formação da Estratégia de Internacionalização - O processo de formação da estratégia para a internacionalização contou com a Ibravin. De todo modo, no sentido da busca pela internacionalização da Miolo Wine Group, Ent_MWG_1_m2 afirma: “Foi uma decisão política nossa. Nós temos que exportar alguma coisa! Mas, foi uma decisão estratégica, política da empresa: nós temos que exportar”. Deste modo deu-se união das dimensões: estratégias, processo de formação das estratégias internacionais e governança corporativa a fim de potencializar este momento. Nota: “**oito**” (Ent_MWG_1_m2);

○ Risco Percebido – O risco percebido deveu-se ao risco de dimensionamento da planta fabril (Ent_MWG_1_m2). A nota percebida para esta Dimensão nesta Fase é: “seis” (Ent_MWG_1_m2);

Quanto a formação da Miolo Wine Group e do Conselho Administrativo Ent_MWG_1_m2 acredita que ambos os eventos podem ser incorporados a esta Fase.

A diagramação, portanto, fica configurada, por meio da Figura 48 (6), desta forma:

Figura 48 (6) – Polígono das dimensões identificadas na Fase 4 sob o contexto da internacionalização



6.4.5 Fase 5

A partir dos achados, as dimensões presentes na Fase 5 foram marcadas pela expansão da política de mecanização em toda a Miolo Wine Group, fortemente percebida na unidade Vinícola Ouro Verde com a expansão da capacidade de processamento no setor de envase e a colheitadeira mecânica no setor de vinhas. As percepções, portanto, foram:

○ Conteúdo das Estratégias – Dimensão marcada pela diversificação de destinos como os mercados do Chile, China, EUA e Inglaterra; pelas parcerias como a Pernord Ricard

para elaboração do *brandy*; e pelos ajustes a fim de alavancar suas vendas tanto internacionais como nacionais a partir da importação dos produtos dos seus parceiros comerciais via *joint ventures* como o Chile. Afinal, parte desta produção é destinada para importadores ou até empresas que trabalharão o produto acabado da Miolo Wine Group como produto elaborados por eles, como o importador inglês. “As estratégias vieram pela necessidade. Basicamente, tem alguns detalhes... para se produzir um destilado [o *brandy*] de qualidade tem que vir de uvas brancas (...) e aqui tem um excedente de uvas brancas muito grande onde absolvemos produção de terceiros para processar na Ouro Verde. Nota: **oito**” (Ent_MWG_1_m2).

- Contexto Interno – A percepção desta Dimensão para este momento: “Foi feito um planejamento de produção, e a medida que se aumenta a produção, avalia-se os gargalos no processo e expande-se o processo, redimensionando. Uma nota para isso? Sem investimento não se evolui, ‘põe’ **oito**” (Ent_MWG_1_m2);

- Contexto Externo – As instabilidades políticas e cambiais, tem sido um problema recorrente “e afetou bastante, **sete**” (Ent_MWG_1_m2).;

- Empreendedorismo – *feeling* em projetar a empresa aliando-se a acordos de *joint ventures* internacionais, reconhecer fragilidades gerenciais e aliar a Família Randon ao grupo societário da Miolo Wine Group. A percepção desta Dimensão é que: “ele vem na ponta, **oito e meio**” (Ent_MWG_1_m2);

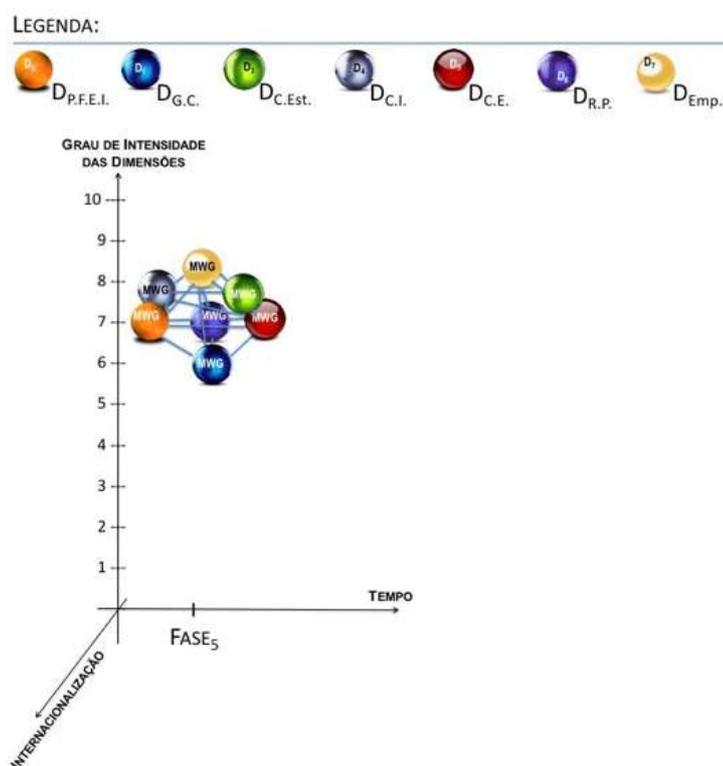
- Governança Corporativa – Dimensão marcada pelo aprimoramento dos processos administrativos a partir do *know-how* em governança corporativa decorrente do ingresso da família Randon. “Não foi muito determinante, impactante, mas, ocorreu. “**Seis**” (Ent_MWG_1_m2).

- Processo de Formação da Estratégia de Internacionalização - O processo de internacionalização das estratégias foi marcado pelos diversos canais de prospecção de mercado: (i) via Ibravin; (ii) via representantes comerciais internos; (iii) *brokers*; (iv) alianças comerciais via suas *joint ventures*; (v) acordo de exclusividade no fornecimento de produtos para mercados em evidencia como o caso da China. Estas ações tem alavancado a empresa ano após ano (MIOLO, 2012). “**Sete**” (Ent_MWG_1_m2)

- Risco Percebido – Os riscos foram reduzidos na esfera operacional das vitivinícolas devido a mecanização da produção e da colheita; e a diversificação de acordos comerciais e contratuais devido a parcerias internacionais. “Interessante; **sete**” (Ent_MWG_1_m2). ;

A diagramação, portanto, fica configurada de acordo com a Figura 49 (6):

Figura 49 (6) – Polígono das dimensões identificadas na Fase 5 sob o contexto da internacionalização



6.5 Apresentação do *framework* teórico-dinâmico

O Quadro 13 (6) foi elaborado a partir das notas obtidas na identificação das Dimensões Organizacionais em cada Fase por qual a MWG passou. Este quadro auxiliou tanto a elaboração dos polígonos para cada dimensão como também para a construção do *framework* teórico-dinâmico da MWG.

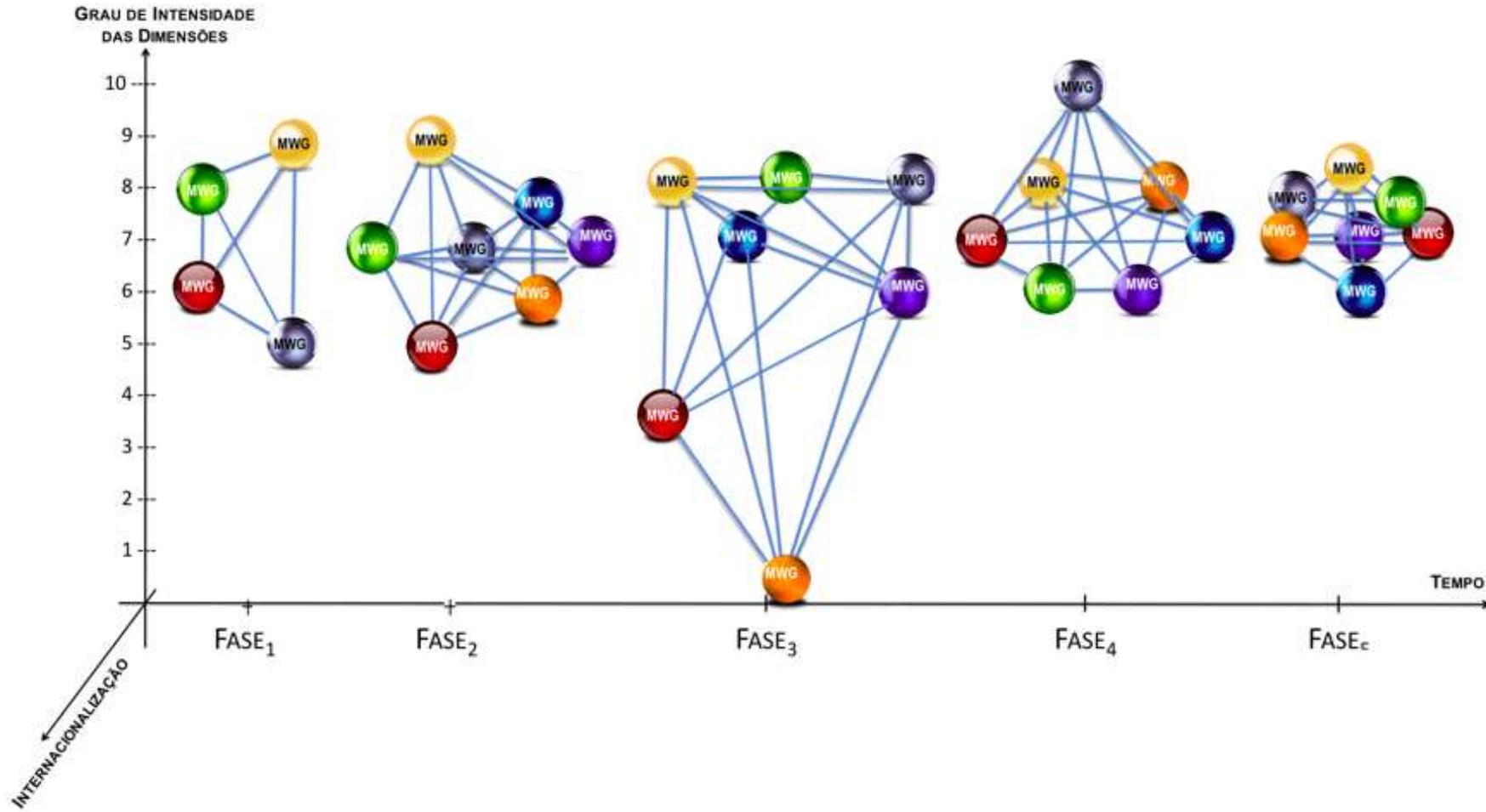
Quadro 13 (6) – Dimensões x grau de intensidade

Dimensões	Grau de intensidade				
	Notas				
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Conteúdo das estratégias (C.Est.)	8	7	8	6	8
Contexto externo (C.E.)	6	5	3,5	7	7
Contexto interno (C.I.)	5	7	8	10	8
Empreendedorismo (Emp.)	9	9	8	8	8,5
Processo de formação da estratégia de internacionalização (P.F.E.I.)	-	6	0	8	7
Governança corporativa (G.C.)	-	8	7	7	6
Risco percebido (R.P.)	-	7	6	6	7

A seguir, atendendo ao objetivo (OE5) proposto (construção do *framework* teórico-dinâmico), é apresentado o *framework*, Figura 50 (6), para o estudo de caso realizado nesta Tese. Este, portanto, resume a dinâmica vivenciada, ao longo dos anos, da empresa Miolo Wine Group, com relação a internacionalização.

Figura 50 (6) – *Framework* teórico-dinâmico da MWG sob o contexto da internacionalização

LEGENDA:



6.6 Evidenciação da presença das associações

Esta seção tem por finalidade atender ao objetivo específico (OE3) em que busca revelar a associação entre as Dimensões Organizacionais contidas em cada fase. É importante salientar que esse objetivo foi trabalhado ao longo de toda a análise de dados de modo que a associação entre as dimensões foi revelada com o avançar da análise. Esta seção, em especial, tem por escopo evidenciar a presença da associação entre as Dimensões presentes no *framework* teórico-dinâmico da Miolo Wine Group.

É importante que se entenda: (i) devido à necessidade de recorte do *locus* da pesquisa, a todo momento, buscou-se evidenciar os achados da unidade Vinícola Ouro Verde frente às demais unidades vitivinícolas tão importantes para o Grupo quanto esta; (ii) a unidade Vinícola Ouro Verde possui uma grau de importância especial para o Grupo, tendo em vista que se trata da unidade destinada à produção dos Espumantes da categoria Básico do Grupo; (iii) o nicho de produtos da categoria básico tem recebido atenção especial do Grupo por se tratar de produtos que demandam uma linha de produção menos artesanal e que a elas, portanto, é permitido que se tenha uma linha e um volume de produção em escala mais acentuada que os produtos *premium* e ícone do Grupo, a exemplo da 1ª linha de espumantes, categorizados como *premium* os quais requerem um processo mais artesanal e atendem a um nicho social mais elitizado. A linha de espumantes da unidade Vinícola Ouro Verde tem atendido a mercados, comprovadamente, carentes de produtos dessa categoria. Por essas explicações, é que se preferiu debruçar esforços para interpretar a presença das dimensões a partir da unidade baiana.

No decurso de todas as Dimensões contidas no tópico anterior, foram apresentados momentos de interseção entre as Dimensões Organizacionais presentes na Miolo Wine Group. No entanto, essas relações de interferência foram pormenorizados na ocasião devido ao grau de complexidade que as Dimensões poderiam provocar nas demais. Distante de buscar esgotar todas as evidenciações, neste subcapítulo, são estudados tais momentos a fim de comprovar os achados equivalentes a este tópico no objetivo específico que trata pontualmente destes aspectos.

Ao longo dos achados, foi possível encontrar evidências em que duas dimensões se interligaram; em outros momentos, três; e, em outros, até 4, chegando a 5 ou 7 ligações diretas. Entende-se por interferência direta aquela cujos depoimentos relataram um evidente embricamento entre as Dimensões. As evidências indiretas, a partir de um grau de interferência em forma de efeito cascata, não foram aqui mensuradas, tendo em vista que o

objetivo primeiro da pesquisa buscou evidenciar as relações primárias, descartando as secundárias devido ao elevado nível de progressão que essas relações poderiam proporcionar e que o estudo não estava preparado para registrar.

De início, busca-se trabalhar as associações que houve entre duas únicas Dimensões e, a partir do momento em que essas findaram, deu-se vazão à relação entre três dimensões e, assim sucessivamente, até se esgotar os achados.

É oportuno destacar que, em determinadas ocasiões, é possível capturar associações concomitantes (associações que, praticamente, ocorreram ao mesmo tempo decorrente de uma sucessão de ações). Nessas ocasiões, três ou mais Dimensões emergiram dos dados, revelando uma associação concomitante entre as Dimensões. Entre os achados, é possível identificar a prevalência de uma Dimensão frente às demais de modo que as demais eram ditadas pela prevalência de uma. O resultado é que se formou um encadeamento de associações primárias, onde, por vezes, se chegou a gerar um encadeamento envolvendo quatro ou cinco Dimensões. Esses achados são evidenciados em seus devidos momentos a fim de permitir que as análises sigam um fluxo orgânico de demonstrações.

No momento em que duas Dimensões apresentaram associação entre elas, frequentemente se percebeu que uma fora a força geradora da outra, requisitando que a outra Dimensão se fizesse presente, tendo em vista a complexidade dos fatos. Dessa maneira, buscou-se registrar tal prevalência, identificando, nos achados, primeiro a Dimensão “motriz” seguida da Dimensão que surgira a reboque da requisição da primeira. Isso valeu, como já dito, para as associações em que três ou mais Dimensões se fizeram presentes. Como forma de ilustração, os dados foram assim tabulados: $D_1 \rightarrow D_5$, para mais de duas Dimensões: $D_1 \rightarrow D_7 \rightarrow D_3$ e assim sucessivamente quantas tantas associações tenham sido identificadas em uma única circunstância.

Antes de mergulhar nas associações propriamente ditas, o Ent_MWG_m1_2, ao ser questionado, assumiu que, em todas essas fases, é possível perceber que existe uma teia de relacionamento entre as dimensões, já que Dimensões como Empreendedorismo interagem com a Dimensão Governança Corporativa, e essas com a Estratégia, e todas com o Risco Percebido e assim sucessivamente, pois são Dimensões que trabalham dentro da Miolo Wine Group de forma entrelaçada. Reconhece-se, portanto, o elo que pode ser formado entre as diversas Dimensões, a depender do momento e das ocasiões em que se esteja envolvido na análise (Ent_MWG_1_m2).

No quesito homogeneidade entre as relações, o Ent_MWG_1_m2 afirma que, em uma mesma teia, o grau de importância entre as associações relativa entre as Dimensões tende a

ser diferente, pois pode-se fazer uma relação por grau de importância de maior do que para menor do que. Ao determinar a partir de sua percepção sob a perspectiva do que se encontra realizado nas subseções do item 6.4, o Ent_MWG_1_m2 garante que

dentro de uma linha destas [relação entre as dimensões] começa dar problema quando o resultado não é o esperado, o que aconteceu nos últimos 2 ou 3 anos. Agora, mais do que nunca precisamos do Conselho [Dimensão Governança Corporativa] para equalizar. Explicar muito bem por que não deu resultado [a Dimensão Empreendedorismo], para dizer: “*não, vamos manter por que são fases*”.

Ent_MWG_1_m2 explica que há, portanto, diferença entre tais relações. A importância entre a relação entre duas Dimensões é diferente entre a importância da relação de outras dimensões na mesma fase, afirmando que

Tem diferenças sim. Uma empresa procura cada vez mais ser racional, produzir cada vez melhor dentro daquilo que ela se propõe. O Governo [se referindo a Dimensão de Contexto Externo] não tem esse compromisso. O Governo tem que tipo de compromisso? O Governo é só para digamos, equalizar alguns aspectos, diminuindo desigualdades sociais e tais, mas, muitas vezes, além de não conseguir, ele provoca uma situação inversa, pior ainda.

E na medida em que se aprofundam as relações, essas podem ser associadamente positivas como associadamente negativas, exercendo forças contrárias, pois o jogo de interesses perpassa perspectivas distintas, assim como garante os trabalhos de Jensen e Meckling (1976) e La Porta et al. (2000) entre outros (SILVA; SANTOS; ALMEIDA, 2015; MOIZINHO et al, 2015; GELMAN; CASTRO; SEIDLER, 2015; SILVA; SOUZA; LEITE, 2011; SAITO; SILVEIRA, 2008) assim como agentes do Banco Mundial (IFC/OCDE/GCGF, 2009).

Então realmente as forças podem chegar a funcionar como cabo de guerra, a medida que a gente [sob a ótica da Dimensão Governança Corporativa] não promova todas aquelas mudanças que a gente [sob a ótica da Dimensão Empreendedorismo] faz [no sentido de se propor a fazer] aqui [na Vinícola Ouro Verde].

Todo mundo tem que certa forma fazer algo. As pessoas têm que parar de querer viver às custas do Governo. Por que se ele vive à custa do Governo, ele vive às custas dos brasileiros. É o problema de todo o Governo, não é exclusividade nossa [talvez fazendo alusão ao protecionismo no mercado norte-americano frente aos vinhos brasileiros].

A profundidade destes achados devidamente ilustrados na Figura 51 (6), não foram alvo desta investigação; entretanto, a partir do que é possível inferir dos achados acima, confirma-se que há associação entre as Dimensões. Essa associação para fins desta Tese seguirá a simbologia adotada no *framework* teórico-dinâmico e aqui revisado par afins de esclarecimento.

Figura 51 (6) - Possíveis simbologias para representar a associação



A disparidade de interesses sinalizada na associação negativa é um aspecto relativamente comum dentro da empresa devido ao conflito de interesses (KOHN, 2014). Exemplos que acarretariam no gerenciamento de conflitos de interesse (SILVA; SOUSA; LEITE, 2011) seriam: (i) o conflito de agência (ROBINSON, 2008; BODNARUK; MASSA; SIMONOV, 2013; BM&FBOVESPA, 2014) trabalhado pela denominação problema de agência por Fama (1980); e (ii) os conflitos presentes entre os departamentos ou diretorias: (a) como de *marketing* e o de produção (FIGUEIREDO, 1989; MELO, 1995; NASCIMENTO; SILVA; CUNHA, 2010), em que enquanto o primeiro busca fortalecer as vendas via promoção da marca, o segundo reage questionando que a unidade fabril pode não comportar volumes acima da sua capacidade produtiva (Ent_MWG_2); e (b) o departamento de finanças em conflito com o setor de infraestrutura, em que o segundo para atender às metas organizacionais carece de recursos, limitados ou não consentidos pelo financeiro (NASCIMENTO; SILVA; CUNHA, 2010).

Abaixo destacam-se algumas evidências de associações entre as Dimensões*:

*Simbologias necessárias para facilitar o entendimento:

$\underline{D}_{C.E.}$ – Dimensão Contexto Externo; $\underline{D}_{R.P.}$ – Dimensão Risco Percebido; $\underline{D}_{C.I.}$ – Dimensão Contexto Interno; $\underline{D}_{C.Est.}$ – Dimensão Conteúdo das Estratégias; $\underline{D}_{G.C.}$ – Dimensão Governança Corporativa; $\underline{D}_{Emp.}$ – Dimensão Empreendedorismo; $\underline{D}_{P.F.E.I.}$ – Dimensão Processo de Formação da Estratégia de Internacionalização.

Evidência 1) $\underline{D}_{C.E.} \rightarrow \underline{D}_{C.Est.} \rightarrow \underline{D}_{C.I.}$

Dentro da porteira é mais fácil e mais ágil se fazer as mudanças porque necessita ajustar ou depende apenas de meia dúzia de pessoas, no máximo, que decidem(Ent_MWG_1_m1).

Momento em que os cenários externos estão instáveis e lança-se mão das estratégias para reunir dentro da fazenda as habilidades necessárias a fim de arquitetar e promover a partir das *capabilities* uma solução para o desafio (MARTINS; PEREIRA, 2011).

Evidência 2) $D_{C.I.} \rightarrow D_{C.E.} \rightarrow D_{C.I.}$

Ela foi procurada para exportar seus produtos, seus vinhos, porque a marca Miolo era há época já muito forte no Sul. Mais precisamente nos últimos anos. O fato é que para exportar se faz necessário um maquinário.

(Ent_MWG_1_m1)

É um conjunto de fatores, onde o principal deles eu acredito que se deva a Marca. O grande case dos negócios hoje é a Marca. Se você tem a marca forte, o resto vem. Claro, como eu falo, produto e qualidade tem que ter, mas, a marca forte é o que consolida o teu negócio.

(Ent_MWG_2)

Realidade comum na Miolo Wine Group. Como reconhece o renomado e atual CEO da Miolo Wine Group, Adriano Miolo, atua-se sob a ótica de que “o processo [de conquista e cativação do cliente] tem que ser espontâneo, não dá para ficar impondo, é, sim, por merecimento”. Desse modo, principalmente no mercado exterior, a Dimensão do Contexto Externo é ditada pela notoriedade da Dimensão Contexto Interno, a marca Miolo. Recurso intangível do Grupo conquistado ao longo de sua história. Portanto, a partir do DC.E. dita-se parte do ritmo das vendas do Grupo (realidade presenciada ao longo de toda sua história) onde para tal se reconhece a necessidade de fortalecer a Dimensão Contexto Interno via maquinários para se atingir a plenitude do processo de internacionalização; tendo em vista que o mercado internacional costuma exigir qualidades acima da média nacional (REDIVO; REDIVO; SORNBERGER, 2010; CARVALHO; MIRANDA, 2009; SILVA; ZANINE, 2006).

Evidência 3) $D_{C.E.} \rightarrow D_{C.I.}$

O processo de produção aqui [Vale das Frutas] é diferente do processo praticado no Sul. No Sul [Vale dos Vinhedos] não se tem irrigação, se tem excesso de umidade e que por sinal é um graaande problema nosso (...) por conta da [técnica de] irrigação se consegue fazer o que se faz. A irrigação aqui é vital.

(Ent_MWG_1_m1)

Dependemos muito do clima, tanto na vitivinicultura como na enologia [para elaboração do vinho/espumante]. Não é eu sempre fiz assim que vou sempre fazer assim. Não. Mudou o clima, mudou algo, muda muita coisa. Sempre respeitando um padrão (...) Este é um dos grandes desafios dos enólogos, o de não desviar muito do padrão, entre aspas, pois, se choveu muito, o que não é o caso daqui do Vale do São Francisco que as safras são mais constantes, ocorrerá alguma alteração, e é isso que deixa, por vezes, determinada safra mais saborosa que a outra. Quando falo de constantes, me refiro ao fato de se ter menos incidência de chuvas onde elas não são elevadas; as variações de temperatura são bem definidas ao longo do ano, onde de agosto a setembro e fevereiro e março é calor intenso e de maio a agosto a temperatura é mais amena. E assim vamos tentando meio que misturar as duas safras para ter um produto, não padronizado por que não posso falar assim, mais linear.

(Ent_MWG_2)

Evidência de que a Dimensão Contexto Externo, aqui entendido pela características climáticas da região do Vale das Frutas beneficia de sobre maneira o cultivo da vinha [Dimensão Contexto Interno] quando comparado ao Vale dos Vinhedos, por exemplo (CPTEC, 2015).

Evidência 4) $D_{C.E.} \rightarrow D_{Emp.} \rightarrow D_{C.Est.}$

Nós sempre fomos clientes muito fortes do Banco do Brasil e eles nos ofereceram o empreendimento.

(Ent_MWG_1_m1)

A vinda para cá, para o Nordeste, foi uma oportunidade. Esta fazenda estava a disposição do Banco do Brasil, porque o antigo proprietário se desfez deste patrimônio por alguma razão; e como a gente era cliente do Banco do Brasil, por diversas vezes o Banco nos ofereceu esta propriedade. Mas, inicialmente a gente nunca pensou em sair do Sul para fazer vinho no Nordeste, até porque para a gente era um contrassenso. Mas, as insistências foram tantas, as oportunidades foram tão atrativas que arrematamos a fazenda em um leilão público.

(Ent_MWG_1_m1)

Eles viram aqui um tem potencial para a vitivinicultura, mas, um potencial diferente como por exemplo uma única safra tanto no Rio Grande do Sul como em outras partes do mundo [fazendo alusão das unidades fabris espalhadas fora do Brasil] e no frio.

(Ent_MWG_2)

Momento em que o agente externo motiva a Dimensão Empreendedorismo que realiza a aquisição da Fazenda em leilão consciente de que a oportunidade (FREITAG FILHO;

AMAL, 2008; LEITE; MORAES, 2014b; DORNELAS, 2004; SHANE; VENKATARAMAN, 2000) abriria estrategicamente um novo alinhamento para o Grupo.

Evidência 5) $D_{C.Est.} \rightarrow D_{P.F.E.I.} \rightarrow D_{R.P.}$

Temos alguns projetos [via Joint Venture] em parceria com o pessoal no Chile. Onde é rotulado com marca deles. A gente só produz aqui e eles exportam para os Estados Unidos com marca deles.

Outro projeto interessante é a parceria na Inglaterra com um produto, também, com marca deles, onde a gente exporta para eles.

Nos temos uma marca nossa que segue para o Japão. Pois, Terranossa do Grupo é uma marca que não pode ser utilizada fora do Brasil, pois existe uma marca registrada na Espanha, se não me engano, e eles permitiram utilizar no Brasil, mas, fora do Brasil, não. E desta forma utilizamos o Brazil __ (áudio inaudível), Brazil Legends e, também, Bossa Nova.

(Ent_MWG_2)

(...) nos Estados Unidos e Inglaterra, (...) o contato comercial é sempre feito por representante interno da vinícola A Miolo também é reconhecida como a principal exportadora de vinhos no Brasil e isto lhe trás contatos por conta própria que são da mesma forma encaminhados por representantes internos. Finalmente, para alguns países, contamos com brokers ou agentes que prospectam negócios e são comissionados a partir da efetivação de negócios.

(Ent_MWG_4)

A estratégia com vista à internacionalização está atrelada a algumas alternativas de inserção dos seus produtos ($D_{P.F.E.I.}$): (i) via acordos na modalidade de *joint ventures* com a vinícola chilena; (ii) exportação direta envasando produtos com rótulo privado do cliente (caso da Inglaterra) ou rótulo exclusivo da marca Miolo Wine Group (caso do Japão).

Deste modo diversifica-se o risco envolvido nas negociações (MOIZINHO et al, 2014).

As vendas diretas, por sua vez, contam com representantes internos, *brokers* ou até agentes “informais” repensáveis em prospectar nichos e fechar negócios.

Evidência 6) $D_{C.E.} \rightarrow D_{C.I.}$

Muitas vezes surgem demandas e a gente informa que nós não temos capacidade para atender tal volume de pedido. O pessoal chegou aqui uma ocasião pedindo para se produzir um vinho frisante do Moscato [tipo de vinha] que um pouco abaixo do espumante, que tem menos gás, a partir da especificação com teor de álcool, pressão, açúcar e outros aspectos, nós avaliamos que dava para fazer. Mas, não aceitamos a demanda por que não tínhamos volume para abastecer esse cliente. Meio que frustra um pouco, pois, se fosse algo constante, a gente investiria em vinhedos com um projeto

de 10anos aí não teríamos problema. Mas, para uma demanda imediata assim, não. Por que o mundo do vinho requer isso, não é um negócio de curto prazo, se tem que plantar o vinhedo, esperar 3 a 4 anos para ele produzir bem, então trata-se de um negócio a longo prazo.

(Ent_MWG_2)

Nosso gargalo, eu diria que é vinhedo. Se plantassem [vinhas], mercado teria. Ano passado deixamos de vender algumas caixas por que não se tinha mais produto (sorrisos).

(Ent_MWG_2)

Neste contexto, temos uma demanda interessante nesta vinícola onde não temos conseguido ter volume para fornecer para o mercado nacional atualmente. Então não forçamos muito, entre aspas, a exportação.

(Ent_MWG_2)

Momento em que mais uma vez a Dimensão Contexto Externo induz a operacionalização da Dimensão Contexto Interno, sendo que desta vez percebe-se que existe uma fragilidade operacional que tem comprometido a alavancagem das vendas internacionais. Neste particular a D_{C.I.} possui duas nuances: (i) sim, existe habilidade humana para desempenhar a função de estudos e preparo para o produto ideal, desejado pelo cliente. Apesar de se possuir uma planta de terreno ainda em desuso, como afirma Ent_MWG_1_m1, a capacidade produtiva de cultivo se encontra abaixo da curva de demanda. Com o excesso de demanda (VASCONCELLOS; GARCIA, 2014), tem-se perda na obtenção de ganhos, tendo em vista que a planta fabril de envase encontra-se apta para operacionalizar com o recurso de escalonamento e armazenamento da produção, como afirma Ent_MWG_2.

Evidencia-se, portanto, a carência de um plano estratégico de médio prazo mais agressivo de modo que a capacidade fabril atenda as demandas internacionais.

É preciso repensar esse processo de modo que a associação entre as Dimensões resulte em uma curva eficaz com vista a auferir receitas. A demanda crescente e pujante tem refletido em um crescimento médio anual das vendas na ordem de 8,5% a.a, segundo Ent_MWG_2. Se a curva de produção tivesse sido traçada e comparada a crescente curva de oferta ao longo dos anos, possivelmente haveria de ter percebido o esgotamento da capacidade de vinhedos antecipadamente; evitando, portanto, tal cenário.

É possível inferir, portanto, que este gargalo pode ser contornado aprimorando a atual associação entre esta Dimensões. Como por exemplo:

D_{C.Est.} → D_{C.I.} → D_{C.E.} → D_{C.I.}

Ou seja, é necessário aprimorar a $D_{C.Est.}$ de modo a planejar mais adequadamente sua capacidade de plantio de acordo com a $D_{C.E.}$, antes que a $D_{C.E.}$ frustrasse-se ao não ter suas demandas atendidas. Principalmente, quando pensado que o processo de elevação da curva de oferta é lento devido ao tempo necessário para tornar o vinhedo apto a florescer suas primeiras bagas.

Outro relevante aspecto: (ii) Como afirmado por Ent_MWG_2, “a exportação é mais focada no Sul onde eles focam mais a exportação dos vinhos”. O que pode sinalizar que a $D_{C.Est.}$ esteja desfocada. Um aspecto que pode estar promovendo esse “desfoque” é o fato do corporativo ter reduzido em absoluto as reuniões presenciais com os Gerentes de Unidade das suas vitivinícolas, em especial a do estado da Bahia que se encontra muito distante do escritório onde se encontram as decisões estratégicas do Grupo, cenário que se mostra em desalinho com o que preceitua Candido, Valentim e Contani (2005, p.4). Onde os autores (2005, p. 4) afirmam que: “Um dos fatores determinantes para o sucesso das organizações é o gerenciamento das informações internas e externas. Nesse caso, é importante destacar que somente ocorrerá um gerenciamento dinâmico e efetivo da informação, se as fontes de informação forem identificadas corretamente em cada ambiente; o reconhecimento, manutenção e gestão informacional são cruciais para o desenvolvimento da gestão estratégica da informação”.

O episódio sinaliza que a estratégia de otimizar o portfólio da empresa a partir da gestão de custos pode, nesse sentido, estar sendo inadequada.

Evidência 7) $D_{C.Est.} \rightarrow D_{C.E.} \rightarrow D_{R.P}$

é um trabalho que se constrói com o passar do tempo e as oscilações cambiais enormes e os problemas políticos que envolvem o Brasil atrapalham bastante.

(Ent_MWG_1_m1)

As estratégias precisam constantemente alinhar-se a $D_{C.E.}$ a fim de captar sua dinâmica de modo a capturar os riscos conjunturais externos ao passo que se busca reduzir o risco dos seus projetos.

Evidência 8) $D_{C.Est.} \rightarrow D_{C.I.} \rightarrow D_{C.E.} \rightarrow D_{R.P.} \rightarrow D_{G.C}$

É do Grupo em se. Nós falamos e discutimos muito entre as vinícolas, ficamos olhando o mercado, também, com a questão do custo e a relação com o importado. O mercado e o câmbio. Diminuir custos então é um conjunto de ações para minimizar [o valor do produto acabado].

(Ent_MWG_2)

O registro revela de que maneira a $D_{C.Est.}$ tem delineado suas decisões no que tange ao desenvolvimento dos recursos ao longo do tempo, a exemplo da colheitadeira mecânica. Inicialmente, a $D_{C.Est.}$ busca calibrar seus planos de investimento trabalhando as realidades de cada unidade ($D_{C.I.}$). A partir deste analisa a $D_{C.E.}$, ao se estudar os concorrentes e o câmbio, para assim reduzir os riscos com o investimento a contar das percepções da $D_{G.C.}$, onde de fato as decisões são tomadas.

De acordo com os registros, a $D_{Emp.}$ apenas é acionada caso a proposta supere o teto determinado pelo Conselho Administrativo. Uma forma de reduzir a distância entre a $D_{Emp.}$ e a $D_{G.C.}$, como orienta Andrade e Rossetti (2011).

Evidência 9) $D_{C.E.} \rightarrow D_{C.Est.} \rightarrow D_{C.I.} \rightarrow D_{P.F.E.I.}$

Lá para fora é feito um trabalho específico. Pois, a lei [do país de destino] não permite, pois, para exportar para os EUA por exemplo é necessário buscar um exportador, só ele pode comprar e só ele possui exclusividade para revender no mercado de destino. Nos EUA não se pode ir lá direto vender, não é permitido chegar de outra maneira que não seja por meio deste distribuidor exclusivo. Então cada caso é um caso.

(Ent_MWG_1_m1)

Temos alguns projetos em parceria com o pessoal no Chile. Onde é rotulado com marca deles. A gente só produz aqui e eles exportam para os Estados Unidos com marca deles.

(Ent_MWG_2)

A Miolo, por sua vez, elabora o espumante Moscatel, sob a marca Terra Andina, na Vinícola Ouro Verde, no Vale do São Francisco–BA, para a distribuição da Santa Rita no mercado internacional.

(MIOLO, 2012)

Diante das dificuldades impostas pelos países de destino, onde neste caso, a $D_{C.E.}$ age desfavoravelmente para a internacionalização, a Miolo Wine Group tem lançado mão de estratégias ($D_{C.Est.}$) para potencializar a sua $D_{C.I.}$, via as *joint ventures* para desenvolver suas $D_{C.Est.}$ e, assim, desdobrar a $D_{F.P.E.I.}$ (HERNANDES; PEDROZO, 2009), da seguinte maneira: os Estados Unidos promovem políticas protecionistas impondo barreiras comerciais para a entrada do produto da Miolo Wine Group.

A Miolo Wine Group lança mão da *joint venture* no Chile, envasa o produto com o rótulo chileno, fatura para o cliente chileno que possui canal para abastecer o mercado norte-

americano, e assim o faz. Como prova os relatos de Ent_MWG_1_m1, Ent_MWG_2 e Miolo (2014).

Evidência 10) $D_{P.F.E.I.} \leftarrow D_{G.C.} \leftarrow D_{C.Est.} \leftarrow D_{Emp.} \rightarrow D_{R.P.} \rightarrow D_{C.Est.} \rightarrow D_{C.I.}$

Porque é que os gringos da minha região precisam se unir? Por necessidade de capital, aí junta-se 2 famílias ou 3 para ter um pouquinho de mais recursos [D.C.I.], força [network e D.C.I. e D.G.C.].

(Ent_MWG_1_m2)

A mercadoria sai daqui sob uma cascata de impostos. (...) Então a forma como se é comercializado, encarece demais o produto, chegando a se gastar 20% de comercialização e não se conquista o consumidor como se deveria atingir. Este custo é um dos grandes motivos das empresas nacionais ou quebrarem, ou se fundirem ou ficarem megalômanas.

(Ent_MWG_1_m1)

O mercado internacional é muito voltado na questão de custos. Os preços. Mundialmente. É por isso também que Argentina e Chile exportam muito mais que o Brasil, eles têm custos mais baixos que o Brasil. O famoso custo Brasil existe mesmo. Agora com a mudança do câmbio, ele favorece um pouquinho [o comercial].

(Ent_MWG_2)

A $D_{Emp.}$ da Família Benedetti entendeu que a $D_{R.P.}$ impactaria diretamente o empreendimento na Bahia e que, portanto, não prosperaria caso não se unisse à Família Miolo, lançando mão da $D_{C.Est.}$, que assim também percebeu a importância da sociedade para desenvolver um novo projeto, a unidade Vinícola Ouro Verde.

Segundo Ent_MWG_1_m1, a Miolo, portanto, chegou para agregar marca, força financeira e *know-how* (KUADA; SORENSEN, 2000) para que todo o projeto conseguisse ser implementado (agregar neste sentido, $D_{C.I.}$ que a Família Benedetti não tinha suficiente). A Randon, por sua vez, já numa Fase mais consolidada sociedade do Grupo, motivada pela $D_{Emp.}$ que enxergou pela $D_{C.Est.}$ uma maneira de contornar uma latente fragilidade do Grupo, a processo decisório de sua Governança Corporativa ($D_{G.C.}$) e, conseqüentemente, agregar a $D_{P.F.E.I.}$ percepções com vista a tornar mais eficiente a internacionalização de seus produtos.

Dessa forma, buscou-se agregar *know-how* principalmente em matéria de conselho gestor (agregar força à $D_{G.C.}$) e ampliar o *network* do Grupo, que a contar da interferência deles se conseguiu adquirir a unidade Almadén, fortalecendo ainda mais a $D_{C.I.}$. Unidade que atualmente é a maior produtora de vinhos e a que possui a maior capacidade de vinhedos do

Grupo (Ent_MWG_1_m1) cujo foco é a produção de vinhos na Categoria Básico (classificados também como produtos médios), assim como afirma Ent_MWG_2:

“Mundialmente os vinhos caros vende-se poucos deles. Eles não sustentam os projetos. Nenhuma vinícola do mundo trabalha assim, o que vende mais são os produtos médios, é por isso que a intenção do Grupo comprar o Almadén na época foi justamente posicionar-se em um mercado bem mais abaixo no mercado e confrontar com um vinho importado. Se você for no mercado você verá que o Almadén é R\$15,00 a R\$16,00 e em alguns casos, se coloca um pouco mais mas aí não é culpa nossa”.

Consciente das limitações da D_{C.I.} de suas vitivinícolas voltadas para a elaboração de produtos *tops*, como reconhece Ent_MWG_1_m1 a seguir, o Grupo trabalhou sua D_{C.Est.} e buscou diversificar seu portfólio. Com a prosperidade das unidades Vinícola Ouro Verde e Almadén, a Miolo Wine Group demonstra sua vocação de atuar também na categoria de produtos menos *tops* de mercado, os produtos da Categoria *Ícone* e *Premium*, mantendo a marca registrada do Grupo, a qualidade (construto que impacta diretamente no recurso intangível, a marca Miolo, D_{C.I.}), comprovadamente reconhecida a partir dos prêmios ao longo de sua história.

O mercado de consumo é muito diferenciado. E não iremos alcançar grandes volumes [com os produtos da linha *top*], pois os grandes volumes estão nos vinhos suaves [médios] e doces. Esse [os vinhos doces] não é o nosso nicho [referindo-se principalmente à notoriedade conquistada pelos rótulos *top* do Grupo]. A Miolo ganhou notoriedade pela elaboração e seus rótulos [*tops*] e não pelo volume e escala de sua produção.

Torna-se evidente que a relação de escala merece atenção para tornar o negócio lucrativo, mas, não é o caso [das vinícolas vocacionadas para a produção de rótulos *top*]. (Ent_MWG_1_m1)

Tais evidências revelam que a maior frequência de associações concomitantes foi proporcionada na ordem entre duas dimensões e que a maior rede de associações em concomitância se revelou em três circunstâncias, em que cinco Dimensões estiveram presentes.

No particular ao estudo de caso da MWG, **fica evidenciado e comprovado (i) a associação, ao longo das fases, entre as Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização de um grupo empresarial com atuação no agronegócio**, assim como (ii) reconhece-se, a partir da percepção do fundador, que não apenas **as Dimensões Organizacionais variam em grau de intensidade ao longo das fases, como também podem ser responsáveis em promover, em determinadas ocasiões, a partir de forças**

antagônicas, uma relação negativa de associação (aqui também denominado de “Cabo de Guerra”).

A próxima seção destina-se a apresentar as conclusões desta investigação, sugestões para eventuais pesquisas futuras e as limitações encontradas neste trabalho.

7 Considerações finais

7.1 Conclusões da Pesquisa

Esta tese lida com questões associadas às dimensões organizacionais e a internacionalização de empresas que atuam no agronegócio do Vale das Frutas, contido no Submédio do rio São Francisco e semiárido do nordeste brasileiro. Seu objetivo geral foi analisar a associação, ao longo do tempo, entre as Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização. Seu propósito final foi construir um *framework* teórico-dinâmico Miolo Wine Group baseado, tanto em estudos anteriores que contemplaram parcialmente algumas das dimensões organizacionais, quanto na pesquisa empírica realizada para este estudo. Ao final são consideradas as dimensões: governança corporativa, processo de formação da estratégia de internacionalização, conteúdo da estratégia, contexto interno, contexto externo, risco percebido e, por fim, empreendedorismo.

A tese se justifica em termos acadêmicos pelo seu caráter multidisciplinar, por englobar conhecimentos acadêmicos, usualmente apresentados de forma isolada, nas áreas de estratégia, risco percebido, governança, processos estratégicos e empreendedorismo. De certa forma, a tese consolida conhecimentos acumulados no âmbito do PROPAD, por meio da Câmara de Estudos em Estratégias Organizacionais. Avança-se no conhecimento por elaborar um modelo que captura o aspecto dinâmico das associações existentes, ao longo do tempo, entre as dimensões organizacionais pesquisadas. Por sua vez, a justificativa empresarial é elevada, pois a tese sistematiza conhecimentos de gestão estratégica em setor vital para a economia brasileira: agronegócio.

Os procedimentos metodológicos, de natureza qualitativa, fundamentaram-se na Teoria Adaptativa que estabelece um ciclo contínuo entre as teorias e as descobertas empíricas, até o esgotamento das fontes de dados. Onze entrevistas em profundidade foram realizadas com executivos do topo das empresas selecionadas, além de se proceder com a análise de documentos pertinentes às empresas e ao agronegócio de modo geral. As entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas e analisadas com o suporte do Atlas.ti, *software* que contribui para qualificar o trabalho.

O conteúdo das estratégias, enquanto dimensão organizacional, apresentou características diversas, destacando-se: alianças estratégicas com instituições públicas; inovações tecnológicas em especial no desenvolvimento de variedades; transferência de conhecimento gerencial, por meio experiência pretérita ou mesmo por troca de experiências com outras empresas; e estabelecimento de acordos comerciais para expansão de oportunidades no mercado internacional.

Em termos do contexto externo, os dados evidenciaram que as empresas são submetidas à padrão elevado de procedimentos de natureza sanitária o que acarreta a elevação dos custos de operação e eventuais procedimentos únicos para vencê-los. Demanda-se também das empresas brasileiras certa astúcia no proceder com alguns intermediários. Significativos gargalos de inadimplências tiveram que ser vencidos com a adoção de iniciativas creditícias próprias. A própria seleção dos mercados apresenta-se repleto de nuances. Políticas governamentais são consideradas de afeição e de aborrecimento, em um processo concomitante, sendo o câmbio a variável mais fundamental quando a questão está associada a internacionalização das operações empresariais.

O risco percebido é predominantemente associado aos fatores exógenos, em especial o fator climático e a política governamental do câmbio. Considerações igualmente são realizadas em relação à questão comercial, inclusive os referentes às denominadas janelas de oportunidades, intencionadas pelos demais concorrentes internacionais. A dinâmica do risco percebido nos negócios desafia o dirigente de forma diuturna, fazendo com que se busque, de forma incessante, alternativas que garantam a sobrevivência do negócio.

O processo de formação da estratégia de internacionalização é ditado pelo aspecto comercial, onde este revela-se fator essencial para o progresso desta dimensão. Os achados evidenciam que o ritmo de internacionalização e o escopo da dimensão do processo de formação das estratégias de internacionalização são marcados por características idiossincráticas de gestão. A necessidade de superação dos desafios tem marcado o modo como as estratégias de internacionalização precisam ser construídas de modo a projetar a empresa no mercado internacional. Neste sentido, as relações interpessoais surgem como um *plus* e auxiliam as empresas a suplantarem as experiências fracassadas, tendo em vista que o jogo de interesses esforça-se para manter, sob domínio de poucos, às informações quanto aos potenciais canais comerciais internacionais. Cenário este que a venda em consignado é tido como uma forma ineficaz de alavancar os ganhos.

Os recursos tangíveis e intangíveis, e capacidades próprias estão presentes no contexto interno. Nesta dimensão, a marca, a tecnologia adotada e o *know-how* gerencial são tidos

como fatores preponderantes e determinantes para a trajetória de sucesso das empresas pesquisadas. Escolhido como dimensão para alavancar a inserção de mercado, o contexto interno instrumentaliza as empresas para operar concomitantemente múltiplas ações, levando-as a desempenhar um papel tanto focado no sistema operacional, como tático quanto estratégico.

A governança corporativa revelou-se essencialmente de caráter burocrático. Suas orientações têm sido historicamente importantes para perpetuar tanto a cultura institucional quanto promover a manutenção das práticas gerenciais e renovação estratégica, assim como têm se revelado uma extraordinária forma de cunhar a habilidade de gerenciar conflitos dentro das hierarquias. A partir do reconhecimento em quanto importante esta dimensão pode ser dentro das empresas, a política de recompensas tem evoluído e vem ajustando-se no sentido de instituir uma equação de prêmios compatível com o reconhecimento que o alto escalão tem diante do papel do funcionário com a atividade fim da empresa.

Em se tratando do empreendedorismo enquanto dimensão organizacional, este se caracteriza por aspectos como: dinamismo e determinação, oportunismo para criação de valor, propensão em assumir riscos, capacidade de inovar e de planejar, habilidade em desenvolver recursos competitivos, extenso *networking*, *feeling*, liderança e pró-atividade. Os exitosos projetos de agronegócio do Vale são marcados pelo pioneirismo da dimensão empreendedora que, munida de suas características organizacionais, é responsável em criar projetos sustentados no binômio: recursos competitivos e oportunidades internacionais. O arrojado empreendedorismo tem surtido generosos resultados, tendo em vista que as experiências têm seguido no sentido de multiplicar habilidades comerciais entendendo que é possível especializar-se ao mesmo tempo que se busca diversificar sua carteira de produtos e mercados. Neste sentido, o fator empreendedorismo tem se mostrado essencial para consolidar as oportunidades em projetos virtuosos.

As empresas que atuam no agronegócio brasileiro, em especial as pesquisadas e que se encontram instaladas no Vale das Frutas, ao longo de seu histórico de internacionalização, têm-se destacado lastreadas por um contínuo incremento em inovação como forma de atender às exigências de seus clientes internacionais. As inovações não vêm se restringindo não só à diversificação de destinos, mas também em tecnologia e na constante busca pela eficiência produtiva, aliando gestão de custos à gestão de riscos, entre os pioneiros projetos vão desde frutas sem sementes, como variedades mais resistentes às intempéries (sejam climáticas sejam por pragas) como técnicas de irrigação. O plano de pesquisa e desenvolvimento é uma prática instalada em todas as empresas pesquisadas, onde algumas são vocacionadas como o Grupo

JD, que possui mais de 100 variedades ou variações de videiras em avaliação; outras seguem a tendência de mercado no desenvolvimento de projetos de pesquisa, como, por exemplo, as Fazendas Labrunier, utilizando uma fração de seu parreiral para inovar em variedades, como a Ara Agrícola com aproximadamente 80 variedades ou variações em estudo, enquanto a Miolo Wine Group segue elaborando rótulos de diversas categorias a fim de posicionar-se diferencialmente no mercado internacional seja para atender às especificidades de seus clientes internacionais.

Quanto à tecnologia de irrigação, esse aspecto tem feito a diferença no Vale das Frutas como uma forma de tornar o sistema mais eficiente e eficaz.

No tocante ao particular do Vale das Frutas e, mais especificamente, no que tange às empresas pesquisadas, é possível perceber que a industrialização, como forma de agregar valor ao produto e elevar as margens de lucro, têm recebido variadas interpretações. Enquanto o Grupo JD e a Ara Empreendimentos têm preferido incrementar seus sistemas de controle e diversificação de variedades cada vez mais aprimoradas, para os sistemas de controle, e elaboradas, no caso das variedades; a Queiroz Galvão Alimentos tem procurado principalmente em seus últimos projetos, ano após ano, seguir uma tendência de industrialização e consequente verticalização de sua cadeia produtiva.

A habilidade em transacionar com o mercado internacional, quando somada à capacidade empresarial de ajustar-se internamente para atender às exigências internacionais, tem permitido aos grupos empresariais pesquisados, apresentar sucessivos quadros de prosperidade tanto em produtividade como em lucratividade. A eficiência produtiva do Vale das Frutas é reconhecida mundialmente e este aspecto atrai projetos e clientes, tendo em vista que o cliente internacional demanda qualidade permanente nas safras e um contínuo abastecimento. A exemplo dos projetos, pode-se listar não apenas a produção de frutas para consumo *in natura*, mas, também a instalação de agroindústrias de sucos concentrados e vitivinícolas. É possível afirmar que a evolução do Vale é ditada pela interferência e associação entre as Dimensões Organizacionais, uma vez que é preciso mais do que um planejamento estratégico consistente, é necessário que a Dimensão Empreendedorismo e por meio do *feeling* e de tantas outras características possa avançar e instituir projetos inovadores; a exemplo da unidade Vitivinícola Ouro Verde da Miolo Wine Group e da Ara Agrícola.

No quesito processo sucessório, é válido destacar que em todos os grupos empresariais pesquisados, declaradamente tanto a Ara Empreendimentos quanto a Miolo Wine Group, apenas, mostraram-se focadas. A Queiroz Galvão Alimentos, sinaliza um processo sucessório, entretanto, nada, ao menos até a conclusão final deste trabalho, tinha sido instituído.

Apesar de registros contabilizarem que a presença internacional das empresas perpassa os 5 continentes, a principal motivação para que os processos continuem alimentando o projeto de internacionalização está na capacidade que as dimensões organizacionais possuem de alavancar os projetos. As parcerias, via Conteúdo das Estratégias articulado com o Processo de Formação da Estratégia de Internacionalização e o Conteúdo Interno, têm permitido que os produtos, por vezes, sejam elaborados por um grupo de fazendas e exportados como um só, o caso do Sungroup para a Ara Agrícola; assim como têm permitido que ao mesmo mercado de destino cheguem distintos rótulos da mesma unidade vitivinícola, como é o caso dos vinhos e, principalmente, os espumantes da unidade Vinícola Ouro Verde da Miolo Wine Group.

Na investigação, não houve registros de que a última crise financeira internacional tenha impedido o processo de internacionalização do agronegócio do Vale, tanto que para a Ara Agrícola e a Miolo Wine Group, conscientes de que há mercado para crescer, a variável mais determinante é a eficiência interna das fazendas. O que remete ao detalhe de que a Dimensão Contexto Externo tenha sido associada a Dimensão Conteúdo da Estratégia na busca de redirecionar os projetos; ao mesmo tempo que a $D_{C.E.}$ e $D_{C.Est.}$ tenham sido associadas ao Conteúdo Interno, tendo em vista que o critério de exigências para o mercado interno não é o mesmo do externo, e assim permitir que os mercados internos se tornem equipotentes ao mercado externo.

A partir do estudo multicase, é possível afirmar que parte das empresas optaram primeiramente em vocacionar-se desde o início pela rota da internacionalização de suas mercadorias, com vista a aproveitar as oportunidades existentes à época da concepção de suas fazendas. Entretanto, regido pelo fato do seu mercado internacional não ser capaz de manter os ganhos que vinha oferecendo, seja por crises financeiras ou até cambiais, o mercado nacional brasileiro passou a se tornar atrativo. Após uma série de experiências, a internacionalização vem mantendo importância na pauta de produção das empresas, sob o entendimento que a médio e longo prazo, a curva de ganhos se manterá atrativa. De todo modo, o comportamento vem sendo motivado pela incessante busca da lucratividade. O resultado tem sido uma contínua busca pela inovação, seja tecnológica a partir da mecanização dentro das fazendas, seja a partir de P&D para se instituir novas variedades de uvas, seja por meio de novas estratégias de internacionalização, seja via parcerias internacionais. Reinventar processos e diversificar destinos, portanto, passou a ser uma forma de reduzir os riscos com oscilações de mercados outrora conquistados.

As Dimensões Contexto Interno e Externo, por sua vez, precisam ser consideradas, mesmo que variem em graus de importância ao longo do tempo, tendo em vista que a dinâmica dos cenários obriga os gestores a ponderar informações como taxa cambial e até a disponibilidade de mão-de-obra local capaz de desenvolver os projetos outrora idealizados. Do mesmo modo, a Governança Corporativa, que a partir de uma leitura de sucessão, por exemplo, precisa ser analisada e ponderada, mais cedo ou mais tarde dentro das empresas; assim como fora pensada e instituída pela Miolo Wine Group.

A partir da dinâmica em que se dá os cenários, tanto a Ara Empreendimentos como o Grupo JD e a Queiroz Galvão Alimentos constituíram suas unidades no Vale das Frutas vocacionados, inicialmente, para exportação. O que se tem presenciado é uma redefinição de prioridades e de estratégias, tendo em vista que alguns mercados têm forçado a tal fato. Assim como o câmbio (característica da $D_{C.E.}$), que é uma variável exógena e impacta negativamente a internacionalização, quando o Real se encontra valorizado frente à moeda internacional; outros fatos, que fogem ao controle do empresariado têm promovido uma sucessiva reestruturação de mercados-alvo ($D_{C.Est.}$), tendo em vista uma forma de negociar, cujos exemplos seriam: (i) as burocracias norte-americanas impostas aos produtos vitivinícolas brasileiros e que a Miolo Wine Group tem contornado via *joint venture* chilena ($D_{C.E.} \rightarrow D_{C.Est.}$); (ii) o fechamento das janelas de oportunidades comerciais para um dos principais mercados das uvas de mesa do Vale das Frutas, os próprios EUA, levando a Ara Agrícola a jogar com oportunidades comerciais nacionais e em outros países ($D_{C.E.} \rightarrow D_{C.Est.}$); e (iii) o cenário de dependência de venda na modalidade de consignado no velho continente, obrigando a Queiroz Galvão Alimentos seguida da Ara Agrícola a desenvolverem uma “carreira solo” em território europeu, implementando um plano de comercialização direta e local, com equipe própria, no entorno do maior porto europeu ($D_{P.F.E.I.} \rightarrow D_{C.Est.} \rightarrow D_{C.I.}$). No caso do câmbio desfavorável para as exportações, a alternativa encontrada foi aproveitar o aquecimento da economia nacional e diversificar gradualmente a carteira comercial para atender também ao mercado nacional, a partir do momento em que os ganhos com o mercado nacional, descontado o risco, se equivalham aos internacionais ($D_{C.E.} \rightarrow D_{R.P.} \rightarrow D_{C.Est.}$).

É interessante perceber que o cuidado em se conhecer a cultura dos países está além de conhecer os públicos-alvo e do próprio país de destino, as suas políticas, mas, também, identificar os potenciais colaboradores internacionais. Tal realidade foi registrada pela Queiroz Galvão Alimentos, em dois momentos: (i) no momento em que contou com sua rede de relacionamentos e obteve acesso a um canal alternativo de comercializar internacional suas frutas, por meio da Concotrol, no velho continente europeu, por exemplo

($D_{C.E.} \rightarrow D_{C.Est.} \rightarrow D_{P.F.E.I.}$); e (ii) no momento em que travou uma batalha ($D_{C.Est.}$) para garantir que a cultura organizacional ($D_{C.I.}$) fosse mantida e absorvida pelos funcionários dos escritórios na Europa Continental (já que chegou a possuir um escritório para tratar do setor de camarões e outro de frutas) e reduzir o *turn over* entre os próprios funcionários de carreira brasileiros do Grupo Empresarial ($D_{C.I.} \rightarrow D_{C.Est.} \rightarrow D_{C.I.}$). A saber, a Queiroz Galvão Alimentos, entre todas as empresas investigadas, é a única que possui uma estrutura própria que requer uma equipe de gestores com múltiplas competências fora do Brasil.

Assim como a agroindústria, o agronegócio das empresas pesquisadas, por se tratar de produtos elaborados vivos, tanto os comercializados em forma *in natura* como os vinhos e espumantes, exige uma agilidade na tomada de decisão. Primeiro, porque o estado de conservação é muito valorado internacionalmente. Segundo, em decorrência da própria dinâmica comercial do mercado internacional frente aos produtos que possuem um limitado tempo de estocagem, tendo em vista a perecibilidade das frutas, com exceção dos processados pela Queiroz Galvão Alimentos na Fazenda Timbaúba. A agilidade como forma de encurtar o hiato entre a colheita e o produto ($D_{C.I.}$), em especial o *in natura*, frente ao risco de deterioração da fruta ($D_{R.P.}$) e ao comportamento do cliente em desejar frutas frescas como se tivessem sido colhidas em poucos dias ($D_{C.E.}$), obriga as empresas a se cercarem de todos os cuidados de modo a tornar a internacionalização um projeto exitoso ($D_{P.F.E.I.}$).

Dentre os notórios aspectos relacionados aos negócios, tanto é importante observar e analisar nuances que tratam da Dimensão da Governança Corporativa, como do Contexto Interno e Externo, assim como a Percepção dos Riscos, Processo de Formação da Estratégia de Internacionalização, Conteúdo da Estratégia e Empreendedorismo. Os aspectos, relacionados a cada uma das Dimensões em particular, revelam que as ações desenvolvidas pelas empresas com vistas a internacionalização trazem, como já exemplificado, um imbricamento de diversas dimensões, a ponto de se tornar relativamente complicado, em uma sucessão de fatos, identificar apenas uma Dimensão envolvida. Isto reforça a associação entre as Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização em empresas com atuação no agronegócio.

A apresentação do *framework* teórico-dinâmico, por sua vez, proposto para a empresa MWG evidenciou e comprovou que existe a associação, ao longo das fases, entre as dimensões organizacionais sob o contexto da internacionalização de um grupo empresarial com atuação no agronegócio; assim como reconheceu que estas dimensões podem surgir, ao longo do tempo, e, neste momento, terão sua presença marcada pelo grau relativo de intensidade. Além do mais, ficou também evidenciado que, a partir da relação dinâmica das [e

entre as] dimensões organizacionais ao longo da histórica trajetória de internacionalização, é presumível que uma determinada dimensão, que outrora fora tida como principal determinante, em algum momento seguinte, possa ser menos representativa de impacto no contexto organizacional, sem que por isso rebaixe a relação de intensidade do polígono entre as dimensões.

É possível inferir, a partir dos achados, que a empresa ao buscar internacionalizar suas atividades ainda não possui habilidades e domínio pleno de suas competências. Tais *capabilities*, tão logo sejam absorvidas via um intenso processo de experiências, transformar-se-ão em novos diferenciais competitivos. Neste sentido, o polígono, que na primeira fase poderá surgir com mais de uma dimensão decorrente, dentre outros fatores, da carga de vivência acumulada no momento em que antecedeu a internacionalização de suas atividades, devido a dinâmica de forças pré-existente, indubitavelmente, com o passar do tempo, incorporará novas dimensões a partir do momento que a empresa busque sair da zona de conforto ou até deseje elevar a eficiência do seu custo de oportunidades.

O resultado esperado é que, ao atingir um determinado nível de satisfação entre as dimensões, o polígono, agora completo pelas sete dimensões, passe a girar e/ou até mudar de forma revelando deste modo os ajustes que a empresa precisou passar a fim superar determinados desafios ou até ajustar-se a determinadas condições. É importante registrar que, na busca em se contabilizar ganhos, a relação entre as dimensões organizacionais, eventualmente revelarão forças antagônicas, onde uma relação negativa de associação precisa ser antevista com o propósito de se evitar que determinadas dimensões, quando individualmente analisadas, revelem um jogo contrário de interesses a ponto de anular, neutralizar, ou até prejudicar os planos empresariais com vista a auferir o máximo de divisas possível do empreendimento.

Diante do que foi apresentado, é possível afirmar que esta tese contribui com um novo significado para o tema internacionalização. Superada a inércia do processo de internacionalização, a pesquisa revela que o desafio dos grupos empresariais instalados no Vale das Frutas está em ajustar suas respectivas dimensões organizacionais ao contexto internacional em que as empresas se propuseram a atuar. Estas dimensões organizacionais possuem uma dinâmica própria tanto de participação na trajetória de internacionalização das empresas quanto de associação entre elas. E ainda merecem ser avaliadas a fim de se identificarem as fragilidades e potencialidades encontradas em cada fase.

Em suma, a associação entre as dimensões identificadas em cada Fase, a partir de distintos graus de intensidade, espelham o sucesso, a estagnação ou fracasso empresarial e

merecem ser estudadas com atenção, tendo em vista que a sustentabilidade de seus projetos se faz por meio de uma complexa teia de inter-relações entre as dimensões aqui reveladas. O exitoso processo de gestão, como um todo, é erguido e se estabelece a partir da habilidade em conciliar o planejar, o organizar, o liderar-executar e o controlar, e, portanto, deve munir-se do máximo de ferramentas a fim de tornar, no particular desta tese, o processo de internacionalização o mais exitoso possível. Neste sentido, o *framework* proposto tem por desígnio capacitar o processo decisório por meio de nuances contidas nas características das dimensões organizacionais de cada empresa, em especial daquelas com atuação no agronegócio, instrumentalizando os tomadores de decisão a agir inspirado em um modelo com polígonos tanto construídos por fatos pretéritos como o por metas futuras.

7.2 Propostas de estudos futuros

Como resultado das experiências vivenciadas nesta investigação, observou-se que é possível construir algumas variações de modo a expandir determinadas interpretações que, neste estudo, não foram trabalhadas por motivos diversos, como: o tempo, as restrições metodológicas, o conhecimento teórico e até mesmo prático. Desse modo, esta seção tem por finalidade sugerir estudos capazes de preencher lacunas não contempladas por esta investigação e que, seguramente, permitirão aprimorar os conceitos de estratégia empresarial, trazendo outros novos significados, em especial, a temática internacionalização.

De início, é oportuno propor a ampliação das características organizacionais das Dimensões e entrevistas com outros atores envolvidos nos setores de gestão de recursos humanos, gestão financeira, marketing, gestão de infraestrutura, gerentes do setor agrícola e tantos outros gerentes na esfera tática e operacional.

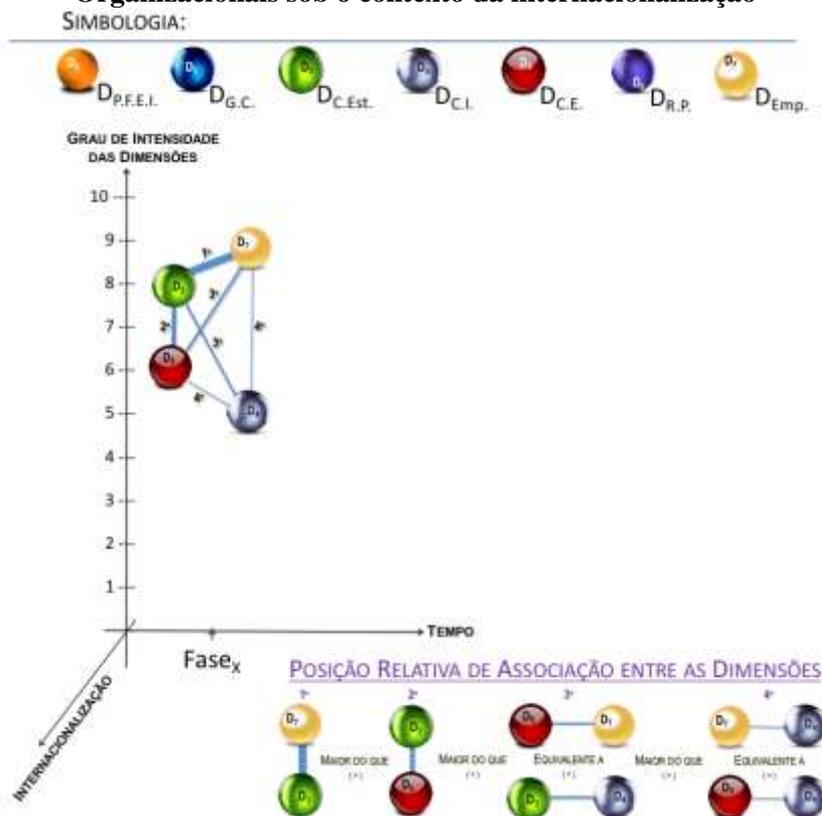
Dentre as sugestões, propõe-se desenvolver um trabalho quantitativo que possa mensurar os *gaps* entre o esperado e o realizado entre as Dimensões de cada Fase. Mediante um questionário contendo as dimensões e, em cada uma delas, as características organizacionais, por meio de uma escala do tipo *Likert* de dez (10) pontos contendo o (zero) como característica não percebida, a investigação será capaz de mensurar principalmente os aspectos não convergentes e que deverão ser aprimorados para tornar os esforços em estratégias empresariais ainda mais eficazes. Diante da mensuração dos *gaps*, será possível analisar e trabalhar os pontos de frustração a fim de, quando oportuno, reestruturar as metas e potencializar as soluções; enquanto, nos aspectos em que o realizado se igualou ou superou o

esperado, evidenciar os pontos que levaram a empresa a tornar seus resultados emparelhados com as metas idealizadas. Após o referido mapeamento, será possível construir uma teia do tipo radar para cada Dimensão e, assim, desenvolver planos tanto a nível tático como operacionais a fim alavancar potencialidades e reduzir as fragilidades.

Propõe-se que se desenvolva um estudo que identifique as zonas de conflito de interesse entre as Dimensões, objetivando reduzir os ruídos e tornar a “máquina empresarial” convergindo esforços em prol do mesmo objetivo. O fato é que onde estejam ocorrendo relações com forças antagônicas, tipo “cabo-de-guerra” (como identificado e simbolizado na Figura 51, na página 284), ou conflitos de agência os quais costumam funcionar como “freio de mão” na linha do desenvolvimento de planos estratégicos deveriam canalizar para fortalecer ações em busca de novos ou mais ganhos.

Propõe-se traçar uma posição relativa de associação entre as Dimensões, se possível, pelo aspecto da métrica, levantando o grau de intensidade entre as Dimensões presentes em cada Fase em “maior do que” ou “menor do que” e “equivalente a”; e, assim, tornar os *framework* teórico-dinâmico munido de mais informações gerenciais a partir do momento em que o trabalho seja o de elevar as intensidades das relações mais fracas a ponto de fortalecer os elos. Isso pode permitir que o polígono revele, ao longo das Fases, os elos mais frágeis sendo possível convergir planos de modo a fortalecê-los, a exemplo da 4ª posição relativa abaixo sinalizada. O resultado poderia ser um polígono com tais características expressas na Figura 52 (7):

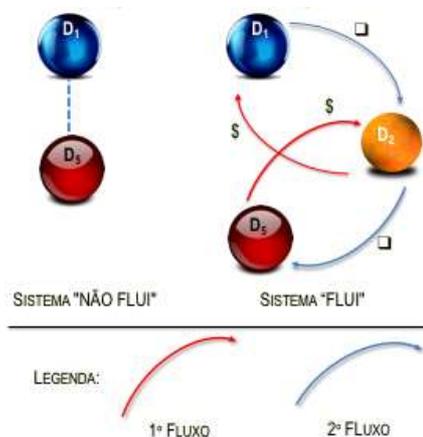
Figura 52 (7) - Evidenciação da Posição Relativa de Associação entre as Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização



A respeito da Posição Relativa de Associação entre as Dimensões, como ilustrado na figura 52, apesar da comprovação teórica e das evidências no campo empírico, o presente estudo não avançou neste particular.

Sugere-se estudar um sistema capaz de solucionar episódios em que exista, entre determinadas Dimensões, uma Associação Passiva ou Nula a exemplo da Figura 53 (7):

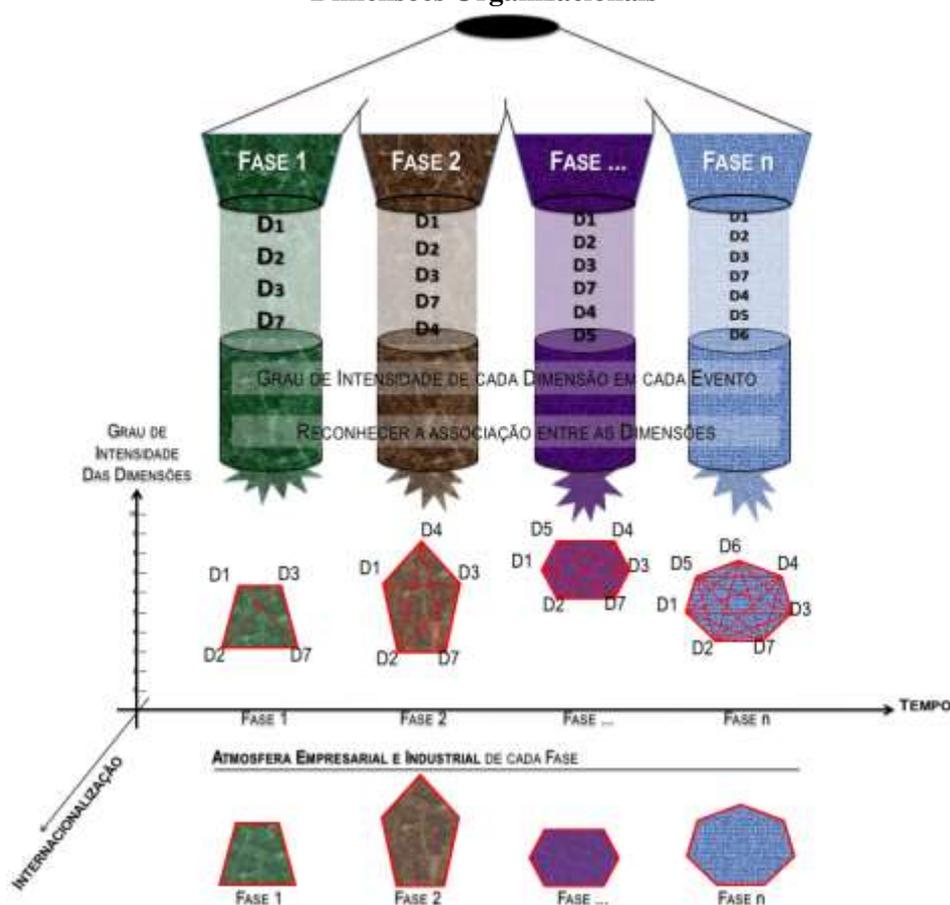
Figura 53 (7) - Framework entre Fatores Econômicos e as Dimensões Organizacionais



Conforme representado na proposta de *framework* entre Fatores Econômicos e as Dimensões Organizacionais, se não existir a possibilidade de a Dimensão D₁ se comunicar com a Dimensão D₅ como ilustrado na Figura algum fator, como, por exemplo, o econômico (\$) sob a interferência da Dimensão D₂ pode permitir que a relação se forme e, desse modo, os laços entre as Dimensões se fortalecem como uma sucessão de elos de uma corrente. O resultado seria um *Framework*, complementar ao *framework* Teórico-Dinâmico desta investigação, responsável em solucionar eventuais carências de associação (Figura 51, na página 284).

Por fim, sugere-se que se desenvolva um estudo capaz de analisar a “atmosfera empresarial e industrial” formada entre as Dimensões no decurso de cada Fase, como ilustrado a seguir. Desse modo, como ressalta Mendes (2009), o espaço impregnado pelas informações, pelos conhecimentos e pelas inovações cria uma “atmosfera empresarial e industrial” em que todos os atores envolvidos passam a desfrutar da eficiência coletiva gerada, manifestando, portanto, um ambiente compreendido por um fluxo e refluxo de experimentações férteis para a construção de novas competências e vantagens competitivas. Nesse contexto, a atmosfera que envolve elementos específicos ainda apresentará diferenças entre as grandes e pequenas empresas (SILVA et al, 2008).

Figura 54 (7) - Evidenciação da Atmosfera Empresarial e Industrial a partir da Associação das Dimensões Organizacionais



A proposta, Figura 54 (7), nesse sentido, portanto, é analisar minuciosamente o ambiente formado e, assim, extrair quais benefícios resultaram das associações e dos que permaneceram quais, efetivamente, geraram ganhos efetivos para a estratégia empresarial, a fim de que planos futuros sejam desenhados já incorporando tais nuances.

Por fim, é importante salientar que as sugestões acima listadas, resultantes de variações do trabalho aqui desenvolvido, precisarão ser lastreadas a partir do incremento de teorias e metodologias apropriadas que reforcem a pesquisa com propósito científico.

7.3 Limitações da Pesquisa

Embora se tenha consciência de que, para manter a lisura da investigação, contou-se com o objetivo primeiro de construir o conhecimento por fatos, evitando, ao máximo, incorrer em limitações, não foi possível evitar alguns aspectos inerentes à vontade do investigador os quais merecem registro: (i) a limitação quanto ao *locus* da pesquisa; (ii) o papel de atuação do investigador; (iii) a área em que se buscou restringir a pesquisa: estratégia empresarial; (iv) atores entrevistados.

Quanto ao papel de atuação do investigador, é necessário assumir que este possui uma bagagem da região a partir de investigações pretéritas, o convívio com os atores do agronegócio e a formação transversal do mesmo. Tal conhecimento pode, eventualmente, ter favorecido determinadas percepções assim como limitado a identificação de tantas outras. Pois, como assegura Bogdan e Biklen (1994, p. 167), é importante atinar que os investigadores qualitativos possuem bagagem e trazem consigo suas percepções e, portanto, sabe-se que “nunca podem atingir um nível de compreensão e reflexão que possa resultar notas puras, isto é, notas que não reflitam a influência do observador”.

Quanto à área pesquisada, é importante destacar que, pelo fato de o tema internacionalização ser muito transversal, diversas abordagens feitas na Dimensão Contexto Interno e Dimensão Contexto Externo, por exemplo, ficaram restritas às nuances evidenciadas pela janela de observação da Estratégia Empresarial. Desse modo, aspectos mais relacionados à gestão de recursos humanos, no caso da Dimensão Contexto Interno, e os aspectos Macro e Microeconômicos das ciências econômicas, no caso da Dimensão Externa, foram cautelosamente tangenciados por entender que a investigação buscava, essencialmente, revelar aspectos derivados das teorias que dizem respeito à estratégia.

Quanto aos atores entrevistados, é possível que, apesar da busca de esgotamento das informações, algumas não tenham sido obtidas pela própria contingência que o objeto desta investigação tratou de abordar: a estratégia empresarial (MINTZBERG, 1978). Esse aspecto requer cautela e, no decurso das entrevistas, percebeu-se a busca a fim de que determinadas abordagens não comprometessem o plano empresarial, o qual requer relativo sigilo.

Apesar dessas limitações, o pesquisador buscou atenuá-las seguindo os indicadores de Bauer, Gaskell e Allum (2002) no que concerne à qualidade em pesquisa qualitativa, a saber: (a) fidelidade na busca de saturação dos dados; (b) constituição de um *corpus* capaz de revelar e atender à declaração da tese; (c) clareza quanto às etapas percorridas no decurso da pesquisa; e (d) uma descrição detalhada dos casos pesquisados. Diante do exposto, acredita-se que o reconhecimento de tais restrições contribua para que as pesquisas futuras possam evitar que aspectos sejam dessa natureza sejam evidenciados.

Referências

- AZEVEDO, J. R. de. **Análise do Processo de Desenvolvimento de Recursos Competitivos em Empresas Exportadoras de Uva do Vale do São Francisco**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Em Administração – PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2007.
- ACQUA/UFS – Grupo Acqua da Universidade Federal de Sergipe. **Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco**. 2011. Disponível em: <http://redeacqua.com.br/2011/03/bacias-hidrograficas-do-estado-de-sergipe/>. Acessado em: 28.ago.2014.
- ADECE - Agência de Desenvolvimento do Ceará. **Frutas do Ceará**. Fortaleza/CE, setembro de 2012. Disponível em: http://www.adece.ce.gov.br/phocadownload/Eventos/Frutal_2012/frutas%20do%20ceara_frutal_2012_pdf.pdf Acessado em: 1.set.2015.
- AGARWAL, R.; HELFAT, C. E. Strategic renewal of organizations. **Organization Science**, v.20, n. 2, March–April, p. 281–293. 2009.
- ALADI - Associação Latino-Americana de Integração. **Comércio Exterior**. 2015. Disponível em: <http://www.aladi.org/sitioAladi/quienesSomosP.html#>>. Acessado em: 12.03.2015
- ALMEIDA, S. L.; PAIVA Jr., F. G.; FERREIRA GUERRA, J. R. . A estratégia de internacionalização de negócios na perspectiva da tradução cultural: o caso da indicação geográfica no agronegócio. **Revista Iberoamericana de Estratégia**, v. 9, p. 74-97, 2010.
- ALVES, J. M. **Competitividade e tendência da produção de manga para exportação do nordeste do Brasil**. 2002. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, ESALQ, Piracicaba, 2002.
- ALVES, J. N.; KLEIN, L. L.; FLAVIANO, V.; NISHI, J. M. Caracterização do perfil logístico de escoamento de grãos de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. **Revista UNIVAP**, v. 18, p. 171-187, 2012.
- AMAL, M. ; FREITAG FILHO, A. R.; MIRANDA, C. S. M. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Faces** (FACE/FUMEC), v. 7, p. 11-25, 2008.
- AMAL, M.; RABOCH, H.; TOMIO, B . Strategies and Determinants of Foreign Direct Investment (FDI) from Developing Countries: Case Study of Latin America. **Latin American Business Review** (Binghamton), v. 10, p. 73-94, 2009.
- AMAL, M.; TOMIO, B ; RABOCH, H. . **Determinants of Brazilian Outward Foreign Direct Investment (OFDI): an empirical study**. In: Academy of International Business 2011, Annual Meeting, 2011, Nagoya. International Business for sustainable world development, 2011.
- AMAL, M.; FREITAG FILHO, A. R.; MIRANDA, C. M. S. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 1, art. 4, p. 63-80, 2008.

AMAL, M.; FREITAG FILHO, A. R. Internationalization of small- and medium- sized enterprises: a multi case study. **European Business Review**, v. 22, p. 608-623, 2010.

AMAL, M.; RABOCH, H.; AWUAH, G. B.; ANDERSSON, S. **The internationalization of Multinational Companies (MNCs)**: an intra-sector comparison among firms from developing and developed countries. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), 2010, Rio de Janeiro. XXXIV EnAnpad 2010, 2010.

AMARIZ, A.; LIMA, M. A. C.; RESENDE, G. M. De; TRINDADE, D. C. G.; RIBEIRO, T. P.; SANTOS, A. C. N. Avaliação da qualidade pós-colheita de cultivares de cenoura colhidas em duas épocas, no Submédio do Vale do São Francisco. **Horticultura Brasileira**, Brasília, DF, v.28, n.2, jul. 2010.

ANA – Agencia Nacional de Águas. **Região Hidrográfica do São Francisco**. 2014. Disponível em: <http://www2.ana.gov.br/Paginas/portais/bacias/SaoFrancisco.aspx>. Acessado em: 28.ago.2014

ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, J. A. Universidades empreendedoras e o contexto do nordeste brasileiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 2, p. 4-32, 2012.

ANDRADE JR, O. **Miolo agita mercado ao firmar novas parcerias com as gigantes Freixenet e Viña Santa Rita**. 2014. Disponível em: <http://www.pautasdeguarda.com.br/n/miolo-agita-mercado-ao-firmar-novas-parcerias-com-as-gigantes-freixenet-e-vina-santa-rita/>. Acessado em: 15.ago.2015

APFELTHALER, G.; VAIMAN, V. International business and management: roads behind, roads ahead. **Global Business Perspectives**, v.1, n.1, p.29-38, 2013.

ARA - Ara Empreendimentos. **Ara Agrícola**. 2015. Disponível em: <<http://www.araempreendimentos.com.br/#/negocios>> . Acessado em: 12.01.2015

ARAÚJO, J. L. P.; ARAUJO, E. P. **Análise da composição dos custos de produção e da rentabilidade econômica do sistema típico de produção da acerola explorada na região do Vale do sub médio são Francisco**. In: XXII Congresso Brasileiro de Fruticultura, 2012, Bento Gonçalves. Congresso Brasileiro de Fruticultura. Bento Gonçalves: Sociedade Brasileira de Fruticultura, 2012.

ARAÚJO, J. L. P. ; GARCIA, J. L. L. . Estudo do mercado da manga na União Europeia. **Revista Econômica do Nordeste - REN**, v. 43, p. 189-308, 2012.

ARAÚJO, J. L. P. Cultivo da Mangueira. Embrapa Semiárido. **Sistemas de Produção**, Julho/2004.

ARAÚJO, M. F. Entrevista concedida pelo analista de desenvolvimento regional da CODEVASF, o economista Marcio Araújo, com foco a entender o que surgiu primeiro: os

empreendimentos privados ou as políticas governamentais de irrigação. Pesquisa de campo. Entrevista concedida por telefone no dia 30.jul.2015. 2015.

ARAUJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A Complexo Agroindustrial - o "Agribusiness Brasileiro", **Agroceres**, São Paulo, 1990.

AULAKH, P. S., KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: evidence from Brazil, Chile and México. **Academy of Management Journal**, v.43, n.3, jun. 2000.

BAETA, A. M. C.; BORGES, C.; TREMBLAY, D. G. Empreendedorismo internacional nas incubadoras: perspectivas e desafios. **Revista de Negócios**, v. 10, n. 2, p. 76-87, 2005.

BANCO DO NORDESTE. **Rede de Irrigação**. Doe. 13. Fortaleza/CE, 1999.

_____. **Relatório de Gestão Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE**. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/documents/50268/54349/df_2000_relatorio_de_gestao_fne.pdf/c6ed5245-e2b8-49ce-a191-7efa38ed96c3>. Acesso em: 30/08/2015.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARBOSA, G. L. **Análise do processo de formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S/A**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Em Administração – PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2008.

BARBOSA, P. M. S.; FERNANDES, L. R. R. M. V.; LAGE, C. L. S. Quais são as Indicações Geográficas brasileiras? **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 10, p. 317-347, 2013.

BARCELLOS, E. P.; CYRINO, A. B. Quão Internacionalizadas são as Nossas Multinacionais? Proposta de Metodologia e Resultados da sua Aplicação a Empresas Brasileiras com Atuação no Exterior. In: XXXI EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99 -120, 1991.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3rd. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M.; WAN, W. P.; HOSKISSON, R. E.; SHORT, J. C.; YIU, D. W. Resource-Based Theory and Corporate Diversification. **Journal of Management**, v.37, n.5, p.1335-1368, 2011.

BARONE, Barbara; BENDINI, Roberto. **Protectionism in the G20**. Directorate-General for External Policies of the Union Policy Department. European Union, Belgium. 2015

BARROS, E. de S.; COSTA, É. de F.; SAMPAIO, Y. Análise de eficiência das empresas agrícolas do pólo Petrolina/Juazeiro utilizando a fronteira paramétrica Translog. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.42, n.4, p 597-614, 2004.

BARROS, E. de S.. **A agricultura irrigada e a eficiência técnica das empresas agrícolas no Vale do São Francisco**: uma comparação do modelo paramétrico de fronteira estocástica com o modelo não paramétrico DEA-V. 2002. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Economia-PIMES, Universidade de Pernambuco, Recife, 2002.

BARROS, E. de S.; COSTA, E. de F.; SAMPAIO, Y. Análise de eficiência das empresas agrícolas do pólo Petrolina/Juazeiro utilizando a fronteira paramétrica Translog. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.42, n.4, 2004.

BARROS, G. S. de C. **AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**: Perspectivas, desafios e uma agenda para seu desenvolvimento. Piracicaba –SP: CEPEA, 2006.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. **Sloan Management Review**, v. 28, n. 4, p. 7-17, Summer 1987.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: um estudo entre trabalhadores de organizações agrícolas do polo de fruticultura irrigada de Juazeiro/Petrolina. **Revista de Administração da UFSM**, v.2, n.2, 2009.

BATALHA, M. O. Gestão do sistema agroindustrial: a formação de recursos humanos para o agribusiness Brasileiro. **Gest. Prod. [online]**, 1995, vol.2, n.3, pp. 321-330

BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: Evitando confusões. In.: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BIRCH, D. G. W. **The Job Generation Process**. MIT Program on Neighborhood and Regional Change, v. 302, 1979. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1510007>>. Acesso em: 20.ago.2015.

BJORKMAN, I.; STAHL, G. K.; VAARA, E. Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 658-672, 2007.

BM&FBOVESPA. **Política para transações com partes relacionadas e demais situações envolvendo conflitos de interesse**: Diretoria Executiva, Financeira e Corporativa. São Paulo. Fev. 2014. Disponível em: <http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_28/file/Pol%C3%ADtica%20de%20Transa%C3%A7%C3%B5es%20com%20Partes%20Relacionadas.pdf>. Acessado em: 15.set.2015.

BOAS, E. P. V.; SANTOS, S. A. D. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 399-414, 2014.

BODNARUK, A.; MASSA, M.; SIMONOV, A. Alliances and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v.107, p. 671–693, March, 2013.

BOENE, D. M.; TONI, D. Alavancando recursos para a internacionalização de micro, pequenas e médias empresas. In: OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Multinacionais Brasileiras**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, p. 317-335. 2010.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Investigação qualitativa em Educação: fundamentos, métodos e técnicas. In: BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto Editora, 1994.

BOMFIM, L. C. S.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo Feminino: desafios Enfrentados por Empreendedoras na Gestão de Pequenos Negócios no Setor de Turismo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 2, p. 48-69, 2015.

BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C.; COELHO, F. P.; PROENÇA, E. R. O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. **Faces (FACE/FUMEC)**, v. 5, p. 42-55, 2006.

BRANTS, J. B.; OLIVEIRA, C. M.; CASEMIRO, Í. P.; LICÓRIO, A. M. O.; REBOLI, R. C. Empreendedorismo Acadêmico no Curso de Administração da Unir . **Revista Pretexto**, v. 16, n. 2, p. 59-74, 2015.

BRASIL DAS ÁGUAS – Projeto Brasil das Águas. **Região Hidrográfica do São Francisco**. 2013. Disponível em: [http://brasildasaguas.com.br/educacional/regioes-hidrograficas/regiao-hidrografica-do-sao-francisco/#prettyphoto\[post-1583\]/0/](http://brasildasaguas.com.br/educacional/regioes-hidrograficas/regiao-hidrografica-do-sao-francisco/#prettyphoto[post-1583]/0/). Acessado em: 28.ago.2014

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Produção integrada no Brasil**: agropecuária sustentável alimentos seguros / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretária de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. – Brasília: Mapa/ACS, 2009.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Viticultura, Vinhos e Derivados** - identificação. 2015. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=1&menu=990>>. Acessado em: 24.11.2015

BRICKLEY, J. A.; COLES, J. L.; JARRELL, G Leadership structure: separating the CEO and chairman of the board. **Journal of Corporate Finance**, v. 3, 1997, p. 189-220.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: Homes & Meier, 1976.

_____. The internalisation theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, 40 (9). pp. 1563-1580. 2009.

BURNQUIST, H. L.; COSTA, C. C. Proteção ou protecionismo? Um problema crescente na agenda de comércio internacional. **Pontes Entre o Comércio e o Desenvolvimento Sustentável** (Impresso), v. 9, p. 4-7, 2013.

BUSTAMANTE, P. M. A. C. A fruticultura no Brasil e no Vale do São Francisco: vantagens e desafios. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 40, p. 153-171, 2009.

BUTLER, J. E.; DOKTOR, R.; LINS, F. A. Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 121-134, 2010.

CALDARELLI, C. E.; CÂMARA, M. R. G.; SEREIA, V. J. O complexo agroindustrial da soja no Brasil e no Paraná: exportações e competitividade no período 1990 a 2007. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 11, n. 1, p. 106-120, 2009.

CAMEX – Câmara de Comercio Exterior. Disponível em: <http://www.camex.gov.br/>. Acessado em: 26.out.2013.

CAMPRIEU, R.; DESBIENS, J.; YANG, F. ‘Cultural’ differences in project risk perception: an empirical comparison of China and Canada. **International Journal of Project Management**, v.25, n.7, p. 683–693, 2007.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p.1-16, 2005.

CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rev. Adm. Pública [online]**, vol.40, n.6, pp. 1123-1144, 2006.

CARREIRA, S. S.; FRANZONI, A. B.; ESPER, A. J. F.; PACHECO, D. C.; GRAMKOW, F. B.; CARREIRA, M. F. Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 6-13, 2015.

CARVALHO JÚNIOR, L. C. de. A Noção de Filière: um instrumento para a análise das estratégias das empresas. **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 109-116, jan. 1995.

CARVALHO, J. M.; MIRANDA, D. L. As exportações brasileiras de frutas: um panorama atual. In: XLVII Congresso da Sober, 2009, Porto Alegre-RS. **Anais...**, 2009.

CASILLIAS J. C.; MORENO, A. M.; BARBERO, J. L. A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. **Family Business Review**, 2009.

CASSUNDÉ JR, N. F.; CASSUNDÉ, F. R. de S. A. Comercialização da manga e alternativas para potencializar o desenvolvimento do agronegócio brasileiro. In: XXXVIII Congresso Brasileiro de Engenharia Agrícola, 2009, Juazeiro(BA)/Petrolina(PE). Planejamento da bacia hidrográfica e o desenvolvimento da agricultura, **Anais...** Bahia, 2009.

CASSUNDÉ JR, N. F.; LIMA, R. C.; CUNHA FILHO, M. Uma análise sobre a evolução na oferta das mangas brasileiras para o mercado mundial: 1961-2003. In: **Anais do VII SBPIF** - Seminário Brasileiro de Produção Integrada de Frutas, Fortaleza-CE, 2005.

CASSUNDÉ JR, N. F.; LIMA, R. C.; PIMENTEL, C. R. M. As potencialidades e distorções comerciais no mercado internacional da mangicultura brasileira. In: XLIV SOBER - Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2006, Fortaleza. Questões agrárias, educação no campo e desenvolvimento, **Anais...** 2006.

CASSUNDÉ JR, N. F.; CASSUNDÉ, F. R. de S. A.; LIMA, R. C. Estratégias alternativas para o comércio internacional da manga brasileira. In: IX SEMEAD – Seminários em Administração da Universidade de São Paulo – USP. **Anais...** São Paulo, 2006.

CAVES, R. International Economics: The Industrial Economics of Foreign Investment. **Econômica**, v. 38. Fevereiro, 1971.

CBHSF – Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco. **Municípios do Submédio SF**. 2012. Disponível em: <http://cbhsaofrancisco.org.br/municipios-do-submedio-sf/>. Acessado em: 28.ago.2014

CEPEA. **Perspectivas para o agronegócio em 2015**. 2014. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_Perspectivas%20Agroneg2015_relatorio.pdf>. Acessado em: 28.07.2015

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COANA - Cooperativa Agrícola Nova Aliança. **A Coana**. 2015. Disponível em: <<http://www.coanabr.com.br/principal/>>. Acessado em: 12.01.2015

COASE, R. The Nature of the Firm. **Econômica**. v. 4, novembro, p. 386-405, 1937.

CODEVASF. **Elenco de Projetos**. 2015. Disponível em: <<http://www.codevasf.gov.br/principal/perimetros-irrigados/elenco-de-projetos>>. Acessado em: 15.05.2015

_____. **Perímetros irrigados**. 2010. Disponível em: <<http://www.codevasf.gov.br/principal/perimetros-irrigados/polos-de-desenvolvimento-1/juazeiro-petrolina>>. Acessado em: 15.05.2015

COELHO NETO, A. S. Trajetórias e direcionamentos da política de irrigação no Brasil: as especificidades da Região Nordeste e do Vale do São Francisco. **Biblio3w** (Barcelona), v. XV, p. 1-23, 2010.

CORDEIRO NETO, J. R.; ALVES, C. L. B. Ruralidade no vale do submédio São Francisco: observações a partir da evolução econômica do polo Juazeiro-BA - Petrolina-PE. **IDeAS**, v.3, n. 2, pp.1-38. 2009.

CORE, J. E.; HOLTHAUSEN, R. W.; LARCKER, D. F. Corporate Governance, chief executive officer compensation and firm performance. **Journal of Financial Economics**, v. 51, p. 371-406, 1999.

CORREA, R. C.; ARAÚJO, J. L. P. CAVALCANTI, E. de B. **A fruticultura como vetor de desenvolvimento: o caso dos municípios de Petrolina(PE) e Juazeiro(BA)**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL - SOBER, 2001, Recife.

_____. A fruticultura como vetor de desenvolvimento: o caso dos municípios de Petrolina (PE) e Juazeiro (BA).. In: XXXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2001, Recife. Competitividade e globalização impactos e regionais e locais. Recife: **Anais...** SOBER/ESALQ/EMBRAPA/UFPE/URFPE, 2001.

COSTA, C. C.; BURNQUIST, H. L. Estimativas dos impactos de medidas protecionistas utilizadas pelos EUA e União Europeia sobre as exportações brasileiras de açúcar. **Agricultura em São Paulo**, 2004.

COUTO, C. P.; MARIANO, S.; MAYER, V. F. Entrepreneurial intention in Brazil: the challenge in using international measurement. **Revista Alcance**, v. 20, n. 4, p. 447-459, 2013.

COVIELLO, N. E.; McAULEY, A. Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. **Management International Review**, v.39, n.3, p. 223-256, 1999.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. **European Journal of Marketing**, 29, p.49-61, 1995.

CROWTHER, D.; SEIFI, S. **Corporate Governance and International Business**. Ventus. 2011. Disponível em: <http://idl.isead.edu.es:8080/jspui/bitstream/123456789/1784/1/9788776817374.pdf>. Acessado em: 31.02.2014

CRUZ, G. As duas faces do empreendedorismo social. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 5, n. 1, p. 9-20, 2012.

DAL-SOTO, F. **O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos**. In: Workshop sobre Internacionalização de Empresas - Desafios e oportunidades para os países emergentes, 2006, São Paulo. Workshop em Internacionalização de Empresas - FEA/USP 60 anos, 2006.

DAL-SOTO, F.; ALVES, J. N.; BULÉ, A. E. Análise do Processo de Internacionalização da IBQ Britanite sob a Ótica da Abordagem Comportamental. **Internext** (São Paulo), v. 8, p. 81/Art. 5-102, 2013.

DANTE, L. R. **Matemática: Contexto e Aplicações**. v.2. São Paulo: Ática, 2012.

DE NEGRI, F.; OLIVEIRA, J. M. O Desafio da Produtividade na Visão das Empresas. In.: IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Radar – Tecnologia, Produção e Comercio Exterior**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais, de Inovação, Regulação e Infraestrutura. - 2014 - Fevereiro - nº 31. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=21554&Itemid=8 Acessado em : 30.ago.2015

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEVIAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context**. 4th v. Hampshire: Cengage, 2010.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. W. A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.

DIAS, M. C. C. F. **A Internacionalização e os fatores de competitividade: o caso ADIRA**. Dissertação (Mestrado) - Ciências Empresariais – Especialização em Marketing da Faculdade de Economia. Universidade do Porto. Portugal. 2007.

DIKMEN, I.; BIRGONUL, M. T.; HAN, S. Using fuzzy risk assessment to rate cost overrun risk in international construction projects. **International Journal of Project Management**, v.25, n.5, p. 494–505, 2007.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187- 215, 2003.

DOMINGUES, E. P.; VIANA, F. D. F.; OLIVEIRA, H. C. **Investimentos em infraestrutura no Nordeste: projeções de impacto e perspectivas de desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2007.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 81-90, 2004.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, 1988, p. 1-31

_____. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n.1, p. 9-31, 1980.

DUQUE, W. S.; PELISSARI, A. S. Proposição de Modelo entre Gerenciamento de Projetos e Gestão Estratégica: Alinhamento de Processos para a Realização de Objetivos

Organizacionais. In: XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...**, 2010. p. 1-17.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case studies research. **Academy Management Review**, v. 14, n.4, p. 532-550, 1989.

EMBRAPA. **Workshop debate qualidade da manga exportada para os Estados Unidos**. 2015c. Disponível em: <https://www.embrapa.br/web/portal/busca-de-noticias/-/noticia/3782408/workshop-debate-qualidade-da-manga-exportada-para-os-estados-unidos>. Acessado em: 20.ago.2015

_____. **Agrosertão**: Embrapa Semiárido apresenta novos cultivos para o Vale do São Francisco. 2013. Disponível em: <https://www.embrapa.br/web/portal/busca-de-noticias/-/noticia/1489428/agrosertao-embrapa-semiarido-apresenta-novos-cultivos-para-o-vale-do-sao-francisco>>. Acessado em: 10.06.2015

_____. **Notícias**. 2015. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-geral/-/busca/vale%20do%20s%C3%A3o%20francisco?buscaPortal=vale+do+s%C3%A3o+francisco>>. Acessado em: 10.06.2015

_____. **Produtos, Processos e Serviços**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/produtos-processos-e-servicos>>. Acessado em: 25.05.2015

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L. Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 88-117, 2011

ERDOĞMUŞ, İ. E.; BODUR, M.; YILMAZ, C. International strategies of emerging market firms; Standardization in brand management revisited. **European Journal of Marketing**, v.44, n.9/10, p.1410-1436, 2010.

EXSA - EXSA (PTY) LTD. **Arnaldo Eijsink from GRUPO JD in Brazil visits IFG evaluation block**. 2013. Disponível em: http://www.zoominfo.com/CachedPage/?archive_id=0&page_id=6596866032&page_url=//www.exsa.com/_blog/Latest_News/post/Arnaldo_Eijsink_from_GRUPO_JD_in_Brazil_visits_IFG_evaluation_block/&page_last_updated=2013-05-24T06:58:23&firstName=Arnaldo&lastName=Eijsink. Acessado em: 28.ago.2013

FACHINELLO, J. C.; PASA, M. da S.; SCHMTIZ, J. D.; BETEMPS, D. L. Situação e perspectivas da fruticultura de clima temperado no Brasil. **Rev. Bras. Frutic.** [online], v.33, n.spel, pp. 109-120, 2011.

FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, p. 57-78, 2002.

_____. Resources and global competitive advantage: a study of the automotive components industry in Ireland. **Irish Marketing Review**, v.10, n.2, 1998.

FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. **The Journal of Political Economy**, 88 (2) (1980), pp. 288-307

FAMA, E. F.; JENSEN, M. Agency problems and residual claims. **Journal of Law and Economics**, v.26, p. 327-339, jun. 1983

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e Produção**, v.6, n.3, p. 147-161, dez. 1999.

FASSARELA, L. M.; SOUZA, M. J. P.; BURNQUIST, H. L. . **Impact of Sanitary and Technical Measures on Brazilian Exports of Poultry Meat..** In: Agricultural & Applied Economics Association 2011 AAEA&NAREA Joint Annual Meeting, 2011, Pittsburgh, 2011.

FAVA NEVES, M.; THOME CASTRO, L. Agronegocio y desarrollo sustentable. **Revista Agroalimentaria**, v.11, n.27, July, 2008.

FAVERO, L. A. **Palestra apresentada por Luiz Andrea Favero no 1º Fórum Regional de Economia Agrícola**, Petrolina-PE, 2005. 2005.

_____. **Palestra apresentada por Luiz Andrea Favero no II Fórum Internacional de Logística e Fruticultura**, Juazeiro-BA, 2005. 2005.

FAYOLLE, A.; FILION, L. J. **Devenir entrepreneur reference**. 2006. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=j0jr586gWIoC&pg=PA7&lpg=PA7&dq=V%C3%A9rin+1982+entrepreneur&source=bl&ots=UeLfrJwfp0&sig=ytxR11jF-Rsaisakfz0M28mZVYE&hl=ptBR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=V%C3%A9rin%201982%20entrepreneur&f=false>. Acesso: 20/08/2015.

FERNANDES, B. M. **Agronegócio e Reforma Agrária**. 2005. Disponível em: <http://www2.fct.unesp.br/nera/publicacoes/AgronegocioeReformaAgraria_Bernardo.pdf>. Acesso em: 02/09/2015.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e modalidades de investigação. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 1º semestre 2003.

FERREIRA, E. M.; MACHADO, A. G. C.; MORAES, W. F. A. de . Internacionalização no Setor Sucroalcooleiro Nordeste. **Internext** (São Paulo), v. 5, p. 112-131, 2010.

FERREIRA, M. P.; MIRANDA, R.; REIS, N. R. D.; PINTO, C. F.; SERRA, F. R. Pesquisa em empreendedorismo no principal periódico internacional: um estudo bibliométrico das publicações no journal of business venturing entre 1987 e 2010. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 1, p. 56-83, 2014.

FERTIS, A.; BAES, M.; LÜTHI, H-J. Robust risk management. **European Journal of Operational Research**, v.222, n.3, p.663-672, 2012.

FESTA, M. P. Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 1, p. 41-58, 2015.

FIANI, R. Teoria dos Custos de Transação In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Campus: Rio de Janeiro, 2002.

FIGUEIRA-DE-LEMO, F.; JOHANSON, J.; VADLNE, J. (2011) Risk Management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model, **Journal of world business** (Print), vol. 46, no. 2, pp. 143-153.

FIGUEIREDO, K. F. Coexistência entre produção e marketing em empresas de serviços: algumas evidências empíricas. **Revista de Administração - USP**, São Paulo - SP, v. 24, n.3, p. 11-19, 1989.

FILARDI, F.; BARROS, F. D.; FISCHMANN, A. A. Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 3, p. 123-140, 2014.

FIORAVANÇO, J. C. La Posición Competitiva de Brasil en el Mercado Comunitario de Frutas Tropicales. **Revista Econômica do Nordeste (REN)**, Fortaleza, v. 33, n. 1, p. 125-148, jan-mar. 2002.

FONSECA JR, G. BRICS: Notes and questions. In.: PIMENTEL, J. V. de S. (edit.). Brazil, **BRICS and the international agenda**. Brasília : FUNAG, 2013.

FONTANA, A.; FREY, J. Interviewing: The Art of Science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Sage Publications: Thousand Oaks, pp. 361-376. 1994.

FORNAZIER, A.; SÁNCHEZ, G. A. C.; SILVA, T. N. Tendências na produção de vinhos no Brasil e no Chile. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 22, p. 88-108, 2010.

FORSGREN, M.; HAGSTROM, P. Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for internet-related firms. Critical perspectives on international business. **International Marketing Review**, v.3, n.3, 2007.

FRANCISCO, V. L. F. S. ; SILVA, P.R. ; OJIMA, A. L. R. O. ; BAPTISTELLA, C. S. L. ; VERDI, A. R. . Produção Agrícola de Uso Intensivo da Terra nas Propriedades Rurais do Pólo Frutícola Bandeirante, Estado de São Paulo: Estudo de Tipologia. **Agricultura em São Paulo**, v. 55, p. 25-40, 2008.

FREIRES, F. G. M.; MARINHO, S. V.; WALTER, F. Canais de distribuição da manga e da uva de mesa produzidas no Vale do São Francisco: uma análise comparativa. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2012, Bento Gonçalves. **Anais do XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2012.

FREITAG FILHO, A. R.; AMAL, M. Estratégias e Determinantes da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Abordagem da Teoria de Redes de Relacionamento e Empreendedorismo. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2008.

FREITAS, Elis Magalhaes; RUPOLO, Merlise; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra Processo de internacionalizacao de uma empresa do vale do Sao Francisco: influencia dos agentes externos e das escolhas gerenciais. **InternexT**, Vol.9(1), p.40(21) 2014.

FURRER, O. Integrity and Corporate Governance: Controlling Top Managers and Meeting Corporate Social Responsibilities. In: AMANN, W.; STACHOWICZ-STANUSCH, A. **Integrity in Organizations: Building the Foundations for Humanistic Management**. California: Palgrave Macmillan, 2013.

GALVÃO, A. S. S. **Ciclos econômicos recentes e perspectivas para a região do submédio Vale do São Francisco com ênfase na fruticultura irrigada**. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Economia Aplicada) - Programa de pós-graduação em economia. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, Pernambuco. 2010

GALVÃO, O. J. A.; VERGOLINO, I R. O. **O comércio e a inserção competitiva do nordeste no exterior e no Brasil**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2004.

GAMA-DA-SILVA, P. C. A exportação de frutas frescas no Chile e Brasil. In: Congresso Mundial de Sociologia Rural, 10.º Congresso Mundial de Sociologia Rural L, 38., 2000, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Campinas: UNICAMP; Auburn: IRSA; Brasília, DF: SOBER, 2000.

GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F. ; ROSSI, C. A. V. . Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposição para um modelo conceitual. **Base** (UNISINOS), São Leopoldo, v. 3, n.1, p. 63-73, 2006.

GARTNER, W. B. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GE, G.; WANG, H. The impact of network relationships on internationalization process: An empirical study of Chinese private enterprises. **Asia Pacific Journal of Management**, v.30, n.4, p.1169-1189, 2013.

GELMAN, M.; CASTRO, L. R. K.; SEIDLER, V. Efeitos da vinculação de conselheiros ao acordo de acionistas no valor da firma. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 345-358, 2015.

GHANATABADI, F. **Internationalization of small and medium-sized enterprises in Iran**. Unpublished doctoral dissertation, Luleå University of Technology, Luleå, Sweden. 2005.

GIBBONS, R.; HENDERSON, R. Relational contracts and organizational capabilities. **Organization Science**, v. 23, n. 5, p. 1350-1364, 2012.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.).

Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, G.; Silveira, A.; AMAL, M. Internacionalização de pequenas e médias empresas em periódicos de administração com alto fator de impacto: 2000-2008. **Revista Iberoamericana de Estratégia**, v. 9, p. 107-132, 2010.

GOMEZ-MEJIA, L.; HAYNES, K.; NUNEZ-NICKEL, M.; JACOBSON, K.; MOYANO, J. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms - Evidence from Spanish olive oil mills. **Administrative Science Quartely**, v.52, n.1, p. 106-137, 2007.

GONÇALVES, J. S.; AMARO, Antonio Ambrosio; MAIA, Maria Lúcia; SOUZA, Sueli Alves Moreira. **Competitividade e complementaridade dos complexos de frutas e hortaliças dos países do cone sul: discussão sob a ótica da inserção brasileira.** 1996. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=1085>>. Acesso em: 20/06/2005.

GRICHNIK, D. Risk choices in new ventures decisions: experimental evidence from Germany and the United States. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 6, n. 1, p. 22-47, 2008.

GROSS, C. Adaptive theory: connecting theory and empirical data. **Adaptive Theory: A Good Methodological Fit for Fenner?** HE-Forum 26th July 2013. 2013

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Third Edition. London: Sage, 2005.

GUILLÈN, M. Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups in China, 1985-1997. **Academy of Management Journal**, 45: 509-525. 2002.

GUIMARÃES, T. G. **Visita técnica ao Pólo do Vale do São Francisco, em Petrolina, PE e Juazeiro, BA.** Platina, DF: Embrapa Cerrados. 2007.

HALL, G.; SINGH, J. **The global food and agribusiness survey: Risks and opportunities in a changing global Market.** Norton Rose Fulbright. July, 2014.

HARSHMAN, R. A.; PAIVIO, A. Paradoxical sex differences in self-reported imagery. **Canadian Journal of Psychology**, v.41, p. 303-316, 1987.

HEMAIS, C. A; HILAL, A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.7, n.1, p. 109-124, 2003.

HEREDIA, B.; PALMEIRA, M.; LEITE, S. P. Sociedade e economia do agronegócio no Brasil. **RBCS**, v.25, n.74, outubro/2010.

HERNANDES, J.; PEDROZO, E. A. Aliança Estratégica: A Joint Venture formada entre as vinícolas brasileiras Miolo e Lovara, em 2004. **Qualit@s** (UEPB), v. 8, p. 1-12, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HODDER, I. The interpretation of documents and material culture. In: DEZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Califórnia: Sage, 1994.

HONÓRIO, L. C. Fatores de Estímulo da Internacionalização de Empresas Mineiras de Manufaturados. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 39, p. 23-44, 2015

_____. Internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 2, art. 136, p. 128-151, 2008.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HARRISON, J. S. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; JOHNSON, R. A.; MOESEL, D. D. Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p. 215–235, 1993.

HOUCK, J. P. **Elements of Agricultural Trade Policies**. Illinois: Waveland Press, 1992.

HYMER, S. H. **The International Operation of a National Firms: A Study of Direct Foreigns Investments**. Cambridge. The MIT Press, 1960.

IBGE. **Produção Agrícola Municipal**. Prod. agric. munic., v. 39, Rio de Janeiro, 2012.

_____. **Produção Agrícola Municipal**. Prod. agric. munic., v. 40, Rio de Janeiro, 2013.

IBRAVIN. **Região Produtora**. 2015. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/regioes-produtoras.php>>. Acessado em: 10.06.2015

IFC/OCDE/GCGF. **Guia Prático de Governança Corporativa Experiências do Círculo de Companhias da América Latina**. Washington, EUA. 2009

IICA/MI. **A irrigação no Brasil: situação e diretrizes**. Ministério da Integração Nacional -- Brasília: IICA, 2008

IPEA. **O Brasil em 4 décadas**. Texto para discussão 1500. Rio de Janeiro, setembro de 2010. 2010.

JAMES, N.; GUDMUNDSSON, A. Entrepreneur optimism and the new venture creation process. **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**, v.7, n.2, pp. 52-71, 2011.

JAVALGI, G. R.; GRIFFITH, D. A.; WHITE, S. D. An empirical examination of factors influencing the internacionalization of service firms. **Journal of service Marketing**, v.17, n.2, p.185-201, 2003.

JAVALGI, R. (Raj) G.; DELIGONUL, S.; DIXIT, A.; CAVUSGIL, S. T. International Market Reentry: A Review and Research Framework. **International Business Review**, v.20, n.4, p.377-393, 2011.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JEPPERSON, R. L. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In: Powell, W. W.; DiMaggio, P. J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago, The University of Chicago Press, 1991.

JESUS JUNIOR, C.; SIDONIO, L.; MORAES, V. E. G. Fruticultura: formas de organização nos principais países exportadores. **BNDES Setorial**, 4, p. 239-270. 2011

JOHANSON, J; VALNE, J.-E. Commitment and opportunity development in the internationalization process model. **Management International Review**, v.46, n.2, p. 165-178, 2006.

_____. Internationalization process of firm - model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p. 23-32, 1977.

_____. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v.40, p.1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; MATTSON, L.-G. Internalization in Industrial System: a Network Approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. **Strategies in Foreign Competition**. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, L.; WIEDERSHEFM-PAUL, F. The internationalization of the firm - Four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

JONES, C. D.; MAKRI, M.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: the case of diversification.(Report). **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.32, n.6, p.1007-1020, nov, 2008.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets. **Harvard Business Review**, July-August, pp. 41-51. 1997.

KHATTAB, A. A.; ANCHOR, J.; DAVIES, E. Managerial perceptions of political risk in international projects. **International Journal of Project Management**, v.25, n.7, p. 734-743, 2007.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. **The born global firm**: a challenge to traditional internationalization theory. Proceedings of the third CIMaR Symposium. Odense, Denmark: Odense University, 1995.

KOHN, V. V. A empresa e o relacionamento interpessoal. **RACI**, Getúlio Vargas, v.8, n.17, Jan./jun. 2014.

KOVACS, E. P. O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: a proposição de um framework. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco -UFPE, Recife, 2009.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. A. F.; OLIVEIRA, B. R. B. Características da localização no processo de internacionalização de empresas. **RAE** (Impresso), v. 51, p. 1, 2011a

_____. Das Emergentes às Deliberadas: Dinâmica do processos de formação de estratégias ao longo de internacionalização de empresas nordestinas. In: Anais do XXXV - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011b.

_____. Internationalization Process of Brazilian Companies: A Framework Proposition. In: 2011 AIB Conference - **Academy of International Business Studies**, 2011, Nagoya. Anais... Michigan: AIB, 2011c.

_____. Internationalization Process of Brazilian Companies. In: Marin Marinov, Stela Marinova. (Org.). **Impacts of Emerging Economies and Firms on International Business**. London: Palgrave Macmillan, 2012.

_____. Redefinindo Conceitos: Um ensaio teórico sobre os conceitos-chaves das Teorias de internacionalização. **REGE - Revista de Gestão USP**, v. 14, n. especial, p. 17-29, 2007.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R. B. Imbricamento entre os Conceitos de Estratégia e Teorias de Internacionalização: proposição de um framework sobre o processos de formação de estratégias internacionais. In: Anais do XXXII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R. B.; MORAES, W. A. F. O Processo de Internacionalização de Empresas Pernambucanas à Luz do Modelo de Uppsala: Indícios de um Modelo Exógeno de Internacionalização. In: IV Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2007, Porto Alegre. **Anais do IV IFBAE**, 2007.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. de ; OLIVEIRA, B. R. B. Características da localização no processo de internacionalização de empresas. **RAE** (Impresso), v. 51, p. 1, 2011.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia Internacional: Teoria e Política**. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2001.

KUADA, J.; SORENSEN, O. J. **Internationalization of Companies from Developing Countries**. International Business Press, 2000.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.) **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KWEE, Z.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories - A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004. **Journal of Management Studies**, v.48, p.984–1014, July, 2011.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Corporate ownership around the world. **Journal of Finance**, Malden, v.54, n.2, p.471-518, Apr. 1999.

LACERDA, R. D. de; LACERDA, M. A. D. O cluster da fruticultura no pólo Petrolina/Juazeiro. **Revista de Biologia e Ciências da Terra**, Brasil, v. 4, n.1, 2004.

LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. Export performance as an antecedent of export commitment an marketing strategy adaptation. **European Journal of Marketing**, v. 38. n. 9/10. 2004.

LAM, L. W; WHYTE, L. P. An adaptative choice model of the internationalization process. **International Journal of Organizational Analysis**, v.7, n.2, AprLp. 105-134, 1999.

LAMBERG, J.; TIKKANEN, H.; NOKELAINEN, T.; SUUR-INKEROINEN, H. Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. **Strategic Management Journal**, v.30, p.45-60, 2008.

LANDIM, M. de F. M.; ALENCAR, M. T. Urbanização e Agronegócio: Petrolina, a cidade em cena. **Revista Equador**, v. 1, p. 4--22, 2013.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the Knowledge base. **Research Policy**, v. 41, n. 7. p. 1154-1181, set. 2012.

LANDSTRÖM, H.; LOHRKE, F. **Historical foundations of entrepreneurship research**. Great Britain: Edward Elgar Publishing, 2010.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

LAYDER, D. **New Strategies in Social Research**. Polity, Cambridge, 1993.

_____. **Sociological Practice: Linking Theory and Social Research**. London: Sage, 1998.

LEÃO, A. L. M. S.; VIEIRA, R. S. G. ; GAIÃO, B. F. S. ; SOUZA, I. L. . Desenvolvimento de uma Nova Fronteira Vitivinícola: Uma [A]ventura no Semiárido Nordeste. **Qualit@s** (UEPB), v. 44, p. 109-128, 2013.

LEÃO, P. C. de S.; BRANDÃO, E. O.; GONCALVES, N. P. Da S. Produção e qualidade de uvas de mesa Sugaone sobre diferentes porta-enxertos no Submédio do Vale do São Francisco. **Ciência Rural**, Santa Maria, v.41, n.9, set, 2011.

_____. Caracterização agronômica e molecular do clone Itália Muscat no submédio do Vale do São Francisco. **Revista Brasileira de Fruticultura**, v.33, n.1, 2011.

LEITE, Y. V. P. **Empreendedorismo internacional: proposição de um framework analítico**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2012.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. As dimensões do Empreendedorismo Internacional: uma proposição de um framework. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 91-106, 2014b.

_____. Facetas do risco no empreendedorismo internacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 96-117, 2014a.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A.; SALAZAR, V. S. From the Brazilian Northeast to International Markets: How can Resources Contribute to the Internationalization? **Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)**, v. 15, p. 301-313-313, 2013.

_____. Propensão à adaptação no empreendedorismo internacional: uma análise qualitativa de exportadoras do semiárido. **Revista de Administração da Unimep**, v. 12, n. 3, p. 207-227, 2014.

_____. Tipos de Oportunidades no Empreendedorismo Internacional. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, p. 79-100, 2015.

LEITE, Y. V. P. ; MORAES, Walter Fernando Araújo de ; SALAZAR, V. S. ; GIESTA, L. C. Ultrapassando Barreiras Internacionais: um caso do agronegócio na visão da gestão estratégica. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista (Online)**, v. 13, p. 9-25, 2013.

LIEN, Y-C.; LI, S. Does diversification add firm value in emerging economies? Effect of corporate governance. **Journal of Business Research**, v.66, p.2425–2430, 2013.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Clusters industriais com enfoque em Internacionalização de Empresas: Uma Pesquisa Exploratória nas Vinícolas da Região de Bento Gonçalves. **FACEF Pesquisa**, v. 13, p. 1-15, 2010.

LIMA, J. P. R.; KATZ, F. J. Comércio Externo e Estratégias de Crescimento: uma Visão a Partir do Nordeste. In: **Anais do XXV Encontro Nacional de Economia**, Recife: 1997.

LIMA, J. P. R.; MIRANDA, Érico Alberto de A. Fruticultura irrigada no Vale do São Francisco: incorporação tecnológica, competitividade e sustentabilidade. In: **III Encontro Regional de Estudos do Trabalho - ABET**. Recife, 22 a 24 de novembro de 2000. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/3reg/20.DOC>>. Acesso em: 10/03/2005.

LIMA, J. R. F. ; SILVA, J. de S. ; SANTOS, R. K. B. . Comportamento dos preços da manga exportada do Brasil: 2004-2012. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, p. 370-380, 2013.

LIMA, M. A. C.; LEÃO, P. C. de S.; SILVA, A. L. da; AZEVEDO, S. S. N.; SANTOS, P. de S. Maturação de uvas para vinho no Vale do São Francisco. In: XVIII Congresso Brasileiro de Fruticultura, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EPAGRI/SBF, 2004.

LIN, W.-T. Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. **European Management Journal**, v.30, n.1, p.47-56, feb, 2012.

LINDSTRAND, A; ERIKSSON, K; SHARMA, D. The perceived usefulness of knowledge supplied by foreign client networks. **International Business Review**, v. 18, n. 1, p. 26-37, 2009.

LOEWENSTEIN, G. F.; WEBER, E. U.; HSEE, C. K.; WELCH, N. Risk as feelings. **Psychological Bulletins**, v.127, p. 267–286, mar, 2001.

LOPES, P. R. C. ; LIMA, M. F. ; BARBOSA, F. R. . **Produção Integrada**. Uva de Mesa Fitossanidade. 2ed.Brasília: Embrapa, 2012, v. , p. 88-99.

LOPES, P. R. C. ; OLIVEIRA, I. V. M. . Produção de pera no Vale do São Francisco. In: REUNIÃO TÉCNICA DA CULTURA DA PEREIRA, 2012, LAGES, SC. PRODUÇÃO DE PERA NO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Anais...** LAGES: UDESC, 2012. p. 56-65.

LOPES, P. R. C. ; OLIVEIRA, J. E de M. ; HAJI, F. N. P ; MOREIRA, A. N . Produção Integrada de Uva no Vale do São Francisco. In: ZAMBOLIM, L.; NASSER, L. C. B.; ANDRIGUETO, J. R.; TEIXEIRA, J. M. A.; KOSOSKI, A. R.; FACHINELLO, J. C.. (Org.). **Produção integrada no Brasil: agropecuária sustentável alimentos seguros**. 2009, v. , p. 915-934.

LOPES, R. R.; CARVALHO, C. E. F. Acordos Bilaterais de Comércio como Estratégia de Inserção Regional e Internacional do Chile. **CONTEXTO INTERNACIONAL** – v. 32, n. 2, julho/dezembro 2010.

LU, S.; YAN, H. A comparative study of the measurements of perceived risk among contractors in China. **International Journal of Project Management**, v.31, n.2, p.307-312, 2013.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management**, v. 21, n. 1, 135-172, p. Jan 1996.

MACHADO, H. P. V.; NASSIF, V. M. J. Réplica - Empreendedores: Reflexões sobre Concepções Históricas e Contemporâneas. **Rev. adm. contemp. [online]**, v.18, n.6, pp. 892-899, 2014.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? **Proceedings of the fourth CIMaR Symposium**. San Diego, California, 1996.

MAGACHO, L.; PRESA, M.; CARNEIRO, J. Pipeway Engenharia: o desafio de conquistar o exterior sem arriscar a liderança no mercado doméstico. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, v. 2, n. 1, p. 89-112, 2012.

MAIETTA, Raymond C. Computer-assisted data analysis. In: GIVEN, Lisa M. **The Sage Encyclopedia os Qualitative Research Methods**. California: SAGE Publications, 2008.

MAIS, I.; CARVALHO, L. C.; AMAL, M. Determinantes do desempenho exportador: Abordagem institucional do caso de empresas brasileiras. In: **XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração**, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI EnANPAD 2012. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

MAPA. **Agenda estratégica 2010 - 2015 - vinicultura, vinhos e derivados**. Brasília/DF. 2011b.

_____. **Agronegócio Brasileiro**: Uma Oportunidade de Investimentos. 2011a. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_tematicas/Infraestrutura_e_logistica/Seminario/App_CNA_Fayet.pdf>. Acesso em: 28 jan.2015.

_____. **Informativo sobre a Estiagem no Nordeste** – nº 12 de 03/08/2012. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Homepage/Combate%20a%20Seca/Informativo%20estiagem%20NE%20n%C2%BA%2012.pdf. Acessado em: 11.10.14

MARIANO, J. L. **A eficiência dos colonos na agricultura irrigada no Vale do São Francisco**: uma análise comparativa de modelos de fronteira paramétrica e não paramétrica. 1999. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Economia-PIMES, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1999.

MARRA, R.; SOUZA, G. S.; ALVES, E. R. de A. O papel da EMBRAPA no agronegócio brasileiro. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 11, n. 1. 2013.

MARTINCORENA, I.; SESHASAYEE, A. S. N.; LUSCOMBE, N. M. Evidence of non-random mutation rates suggests an evolutionary risk management strategy. **Nature**, v.484, n.7396, p.95-104, May, 3, 2012.

MARTINS, C. R.; JESUS JUNIOR, L. A. **Produção e comercialização de coco no Brasil frente ao comércio internacional**: panorama 2014. Aracaju: Embrapa Tabuleiros Costeiros, 2014.

MARTINS, R. S.; LOBO, D. S.; ARAÚJO, M. P. Formação de preços e sazonalidade no mercado de fretes rodoviários para produtos do agronegócio no estado do Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, v. 106, p. 113-136, 2004.

MARTINS, F.; OLIVEIRA, L. R. **Agronegócio no Mercosul**: transformações do passado e promessas para o futuro. São Paulo: Bain & Company 2012.

MARTINS, V. F.; PEREIRA, Vinícius Silva . Um ensaio teórico: a teoria resource-based view e a teoria dynamic capabilities. **Perquirere** (UNIPAM), v. 9, p. 27-34, 2011.

MASCARENHAS, R. J.; SILVA, S. de M.; LOPES, J. D.; LIMA, M. A. C. de. Avaliação sensorial de uvas de mesa produzidas no Vale do São Francisco e comercializadas em João Pessoa - PB. **Revista Brasileira de Fruticultura** (Impresso), v. 32, p. 993-1000, 2010.

MATITZ, Q. R. S.; SCHLEMM, M. M. Aplicações do conhecimento em atividades operacionais de gestão de redes: aplicação de um framework de pesquisa no campo de empreendedorismo social. **Revista de Administração da Unimep**, v. 10, n. 3, p. 110-134, 2012.

MATTOSINHO, C. M. S.; HORA, G.B; SANTOS, M. R. F.; XAVIER, M. G. P. Desempenho do Beneficiamento da Uva de Mesa: Um Estudo de Caso na Região do Submédio São Francisco. In: 51º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,

Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2013, Belém/PA. **Anais do 51º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural** - SOBER, 2013.

MCCARTHY, B.; LEAVY, B. The entrepreneur, risk-perception and change over time: a typology approach. **IBAR**, v. 20, n. 1, p.126-140, 1999.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 13, 1992, p. 99-118.

MELLO, R. C.; ROCHA, A. Constança Basto. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 231-252, 2008.

MELLO, R. C.; ROCHA, A.; MACULAN, A.-M. A Trajetória Internacional das Pequenas Empresas: É Possível Conciliar as Teorias Comportamentais? In: IV Encontro de Estudos em Estratégia, Recife, 2009. **Anais...** Recife: 3Es, 2009.

MELO, D. Á. Discussão sobre a problemática na interface entre as funções marketing e produção. **Produção [online]**, vol.5, n.1, pp. 79-90, 1995.

MENDES, A. A. Reestruturações produtivas e organizacionais na atividade industrial e gerenciamento ambiental. In.: CORTEZ, A. T. C.; ORTIGOZA, S. A. G. (orgs.). **Da produção ao consumo: impactos socioambientais no espaço urbano [online]**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. pp. 62-90.

MERRIAM, S. B. Introduction of the qualitative research. In.: MERRIAM, Sharan B. (org) **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. Jossey-Bass, San Francisco, 2002.

_____. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MESQUITA, A. S. O agronegócio brasileiro e suas particularidades. **Bahia Agrícola**, v. 7, p. 00-11, 2006.

MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. Updated Edition. London: Sage, 1992.

MILLER, D. C.; SALKIND, N. J. **Handbook of Research Design and Social Measurement**. ed. 6. Thousand Oaks, NY: American Sociological Association. 2002

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.24. n.9. 1978. p. 934-948.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6. n.3. 1985. p. 257-272.

MIOLO, Adriano. **Adriano Miolo falou sobre salvaguardas**. 2012. Entrevista concedida a Beto Duarte. Disponível em: <<http://www.papodevinho.com/2012/04/exclusivo-adriano-miolo-falou-sobre-as.html>>. Acesso em: 15/08/2015.

_____. **Miolo agita mercado ao firmar novas parcerias com as gigantes Freixenet e Viña Santa Rita**. 2014a. Entrevista concedida a Orestes de Andrade Jr. Disponível em: <http://www.pautasdeguarda.com/2014/05/miolo-agita-mercado-ao-firmar-novas.html>. Acessado em: 15.ago.2015

MIOLO. **Espumantes da Miolo Wine Group se destacam na França**. 2013a. Disponível em: <http://www.miolo.com.br/noticias/espumantes-da-miolo-wine-group-se-destacam-na-franca/> Acessado em: 15.ago.2015

_____. **Miolo apresenta seleção de espumantes no lançamento do Guia Descorchados em São Paulo**. 2015a. Disponível em: http://www.miolo.com.br/noticias/lancamento_do_gui_descorchados/ Acessado em: 15.ago.2015

_____. **Miolo conquista neozelandeses e traz medalhas para o Brasil**. 2015c. Disponível em: <http://www.miolo.com.br/noticias/miolo-conquista-neozelandeses-e-traz-medalhas-para-o-brasil/> Acessado em: 15.ago.2015

_____. **Miolo Cuvée Giuseppe Chardonnay é premiado no 21º concurso Chardonnay du Monde**. 2014e. Disponível em: <http://www.miolo.com.br/noticias/miolo-cuvee-giuseppe-chardonnay-e-premiado-no-21%C2%AA-concurso-chardonnay-du-monde/> Acessado em: 15.ago.2015

_____. **Miolo é premiada na categoria ‘Branco Novo Mundo’ no Vitória ExpoVinhos**. 2015b. Disponível em: <http://www.miolo.com.br/noticias/miolo-e-premiada-na-categoria-%E2%80%98branco-novo-mundo%E2%80%99-no-vitoria-expovinhos/> Acessado em: 15.ago.2015

_____. **Miolo Millésime Brut é eleito o melhor espumante elaborado pelo método tradicional do Hemisfério Sul**. 2014d. Disponível em: <http://www.miolo.com.br/noticias/miolo-millesime-brut-e-eleito-o-melhor-espumante-elaborado-pelo-metodo-tradicional-do-hemisferio-sul/> Acessado em: 15.ago.2015

_____. **Miolo conquista medalhas na Inglaterra**. 2013b. Disponível em: <http://www.miolo.com.br/noticias/miolo-conquista-medalhas-na-inglaterra/> Acessado em: 15.ago.2015

_____. **Grupo Miolo se destaca no 7º Concurso Internacional de Vinhos do Brasil**. 2014f. Disponível em: <http://www.miolo.com.br/noticias/grupo-miolo-se-destaca-no-7%C2%BA-concurso-internacional-de-vinhos-do-brasil/> Acessado em: 15.ago.2015

_____. **O vinho Bueno Pinot Noir é premiado no Concurso Mundial Bruxelas – Edição Brasil 2014**. 2014c. Disponível em: <http://www.miolo.com.br/noticias/o-vinho-bueno-pinot-noir-e-premiado-no-concurso-mundial-bruxelas-%E2%80%93-edicao-brasil-2014/> Acessado em: 15.ago.2015

_____. **Miolo Wine Group e Viña Santa Rita, firmam acordo de distribuição de vinhos.** 2014b. Disponível em: <<http://www.miolo.com.br/noticias/miolo-wine-group-e-vina-santa-rita-firmam-acordo-de-distribuicao-de-vinhos/>>. Acessado em: 15.ago.2015

_____. **Pernod Ricard Brasil anuncia venda de Almadén para a Miolo Wine Group.** 2009. Disponível em: <<http://www.miolo.com.br/noticias/pernod-ricard-brasil-anuncia-venda-de-almaden-para-a-miolo-wine-group/>>. Acessado em: 15.ago.2015

_____. **VIII Concurso do Espumante Brasileiro - Do Brasil para o Mundo.** 2013c. Disponível em: <http://www.miolo.com.br/noticias/viii-concurso-do-espumante-brasileiro-do-brasil-para-o-mundo/> Acessado em: 15.ago.2015

_____. **Quinta do Seival Alvarinho ganha Medalha de Ouro no Concurso Mundial de Bruxelas.** 2015d. Disponível em: <http://www.miolo.com.br/noticias/quinta-do-seival-alvarinho-ganha-medalha-de-ouro-no-concurso-mundial-de-bruxelas/> Acessado em: 15.ago.2015

MOIZINHO, L. C. S.; BORSATO, R. B.; PEIXOTO, F. M.; PEREIRA, V. S. Governança corporativa e internacionalização: uma análise dos efeitos nas empresas brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 104-122, 2014.

MORAES, W. F. A. de; MACHADO, A. G. C.; KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R. B.; SALAZAR, V. S.; LEITE, Y. V. P. **Internacionalização de Grupos Empresariais Transnacionais Brasileiros.** Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Processo 406363/2012-9. Chamada: MCTI/CNPq/MEC/CAPES nº 18/2012 – Edital Ciências Humanas, Sociais e Sociais Aplicadas. 2012.

MORAES, W. F. A.; KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R. B. Teorias de Internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. **Revista da Faculdade Christus**, v. 11, p. 198-219, 2007.

MOREIRA, A. (org.). Desenvolvimento da Fruticultura. **Incaper em Revista - Informativo Especial do Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural**, v. 1, n.1, Jan.-Dez. 2010. 2010. Disponível em: <http://incaper.web407.uni5.net/revista.php?idcap=978> Acessado em: 1.set.2015

MOREIRA, H. S. A.; MOREIRA, M. A.; SILVA, W. A. C. Dez anos de pesquisa em empreendedorismo apresentados nos Enanpads de 2003 a 2012: análise dos autores engajados na área. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 1, p. 33-55, 2014.

MORGADO, I. F.; AQUINO, C. N. P.; TERRA, D. C. T. Aspectos econômicos da cultura do abacaxi: sazonalidade de preços no Estado do Rio de Janeiro. **Rev. Bras. Frutic.** [online], v.26, n.1, 2004.

MOTA, J. C. V.; MACHADO, A. G. C.; MORAES, W. F. A. Condicionantes da internacionalização e desempenho exportador: evidências no setor sucroalcooleiro brasileiro. **Custos e @gronegocio Online**, v. 10, p. 156-183, 2014a.

_____. Condicionantes para exportação no setor sucroenergético brasileiro. **Revista de Economia e Sociologia Rural** (Impresso), v. 52, p. 705-724, 2014b.

NABUCO, M. R. A (des)institucionalização das políticas regionais no Brasil etc, espaço, tempo e crítica. **Revista Eletrônica de Ciências Humanas e Sociais e outras coisas** v.1, n.2, 2007.

NARAYANAN, V. K.; FAHEY, L. Análise macroambiental: compreendendo o ambiente fora do setor. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA: Curso Prático de Estratégia**. São Paulo: Campus, p. 214 – 243, 1999.

NASCIMENTO, N. F.; SILVA, C. P.; CUNHA, V. **Conflitos de interesse entre as áreas de gestão da cadeia de suprimentos e compras em um atacadista-distribuidor**. In: SIMPOI, 2010, São Paulo. XIII SIMPOI, 2010.

NASSIF, V. M. J. ; GHOBRI, A. N. ; SILVA, N. S. . Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. **Brazilian Administration Review**, v. 7, p. 213-226, 2010.

NECK, H. M.; GREENE, P. G.; BRUSH, C. G. **Teaching Entrepreneurship: A Practice-Based Approach**. Cheltenham, UK: Edgar Elgar Publishing, 2014.

NEVES, M. F.; SPERS, E. E. Agribusiness: a origem, os conceitos e tendências na Europa. In: MACHADO FILHO, C. A. P. (Org.) **Agribusiness europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996

NICOLAIDES, A.; YORKS, L. An epistemology of learning through. Emergence. **Complexity & Organization**, v.10, n.3, p.50-61, 2008.

NOVAES, A. L.; MOREIRA, B. C. R.; OLIVEIRA, L.; TALAMINI, E.; VIANA, J.J.S. Análise dos fatores críticos de sucesso do agronegócio brasileiro. In: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Campo Grande, 2009. **Anais....** Campo Grande: SOBER, 2009.

NUWAGABA, D.; NTAYI, J. M.; NGOMA, M. Psychic distance, firm size, perceived risk and export market choice of exporting firms in Uganda.(Report). **European Scientific Journal**, v.9, n.10, p.198-219, apr.1, 2013

OECD-FAO. **OECD-FAO Agricultural Outlook**. OECD Publishing, Paris.2015. Disponível em: <<http://www.fao.org/3/a-i4738e.pdf>>. Acessado em: 12.03.2015

OJALA, A. Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. **International Business Review**, v.18, n.1, p.50-59, 2009.

OJALA, A.; TYRVAINEN, P. Impact of psychic distance to the Internationalization behavior of knowledge-intensive SMEs. **European Business Review**, v.21, n.3, p.263-277, 2009.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Process. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OLIVEIRA JR, M. M.; BORINI, F. M. Mecanismos de Transferência de Conhecimento em Multinacionais Emergentes: survey com as multinacionais brasileiras. In: XXXIII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

OLIVEIRA, B. R. B. **Análise do Processos de formação de estratégias Internacionais da Fruticultura Brasileira**: o caso do Grupo Fruitfort. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Recife, 2007.

OLIVEIRA, B. R. B.; COSTA, C. S. R.; SALAZAR, V. S.; KOVACS, E. P.; LEITE, Y. V. P. Strategy Formation Process and Corporate Social Responsibility: the case of CHESF. In: 2012 BALAS Annual Conference - Business Association of Latin American Studies, 2012, Rio de Janeiro. **Proceedings..** Seattle, WA: BALAS, 2012.

OLIVEIRA, B. R. B.; MORAES, W. F. A. de; KOVACS, E. P. Processos de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV), v. VII, p. 10, 2009.

_____. A Formação de Estratégias Internacionais de Empresas. In: MIRANDA JUNIOR, Moacir de Oliveira. (Org.). **Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global**. 74ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2010.

OLIVEIRA, B. R. B.; MORAES, W. F. A.; KOVACS, E. P.; LUCIAN, R. Processos de formação de estratégias Internacionais na Fruticultura Brasileira: uma abordagem integrada. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV. Online), v. VII, p. 2, 2009.

_____. Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort. **Revista de administração da Unimep**, v. 6, p. 96-118, 2008.

OLIVIERA, E. B.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, E. P. O Governo Federal no Modelo Diamante: agenda para o polo vitivinícola do Vale do São Francisco. In: XXXVI EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração ENANPAD, 2012.

OLIVEIRA, E. B.; OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, E. P. A Legitimação da Internacionalização no Processo da Estratégia: um olhar crítico sobre sua hegemonia funcionalista e sobre o Brasil no contexto internacional. In: XXXV EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

OLIVEIRA, W. M.; BARBOSA, F. V. Empreendedorismo social: caso da 'Cidade dos Meninos' Belo Horizonte - Brasil. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 1-28, 2004.

ORTEGA, A. C. ; SOBEL, Tiago Farias . Estratégias de Desenvolvimento Territorial: o caso do Pólo Petrolina-Juazeiro.. In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2007, Londrina-PR. **Anais do XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Conhecimento para Agricultura do Futuro.. Brasília-Londrina: Sober, 2007. v. 1. p. 1-20.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence and Planning**, v.19, n. 3, 2001.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 25(1), 45-64. 1994

OXFORD - University of Oxford. **The BRICS Report** - A Study of Brazil, Russia, India, China, and South Africa with special focus on synergies and complementarities Oxford University. India. 2012.

PADILHA JUNIOR, J. B.; MENDES, J. T. G. **Agronegócios: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, p. 190-209, 2011.

PASSOS, C. R. M.; NOGAMI, O. **Princípios de Economia**. São Paulo: Pioneira, 1998.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. Califórnia: Sage, 2002.

PENG, M. W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 803-829, 2001.

PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, p. 920-936, 2008.

PENROSE, E. T. A economia da diversificação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.4, n°19, p.7-30, set/out, 1979.

_____. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Unicamp, 2009.

PEREIRA, G. E. **Notas Técnicas do Instituto do Vinho do Vale do São Francisco – VINHOVASF**. 2007. Disponível em: <http://www.vinhovASF.com.br/site/internas/valetecnico.php>. Acessado em: 20.ago.2015

PERKS, K. J. Influences on international market entry method decisions by European entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship**, v.13, n.S1, p.1-20, Dec, 2009.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PETRY, J. F.; BRIZOLLA, M. M. B.; HERCULANO, H. A.; HEIN, N. Influência da internacionalização das empresas brasileiras na criação de valor. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 1, p. 158-180, 2014.

PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

_____. Contextualist research: a natura way to link theory and pratice. In: LAWLER, E. **Doing research that is useful in theory and pratice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985b

_____. Examining change in long-term context of culture and politics. In: PENNING AND ASSOCIATES. **Organizational strategy and change**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985a

_____. The Conduct of Qualitative Research in Organizational Settings. Corporate Governance: An International Review, Special Issue: **Qualitative Research**, v. 21, n.2, p. 123–126, March 2013.

PIMENTEL, C. R. M.; ALVES, R. E.; FILGUEIRAS, H. A. C. Mercado internacional de manga: situação atual e perspectivas. In: PIMENTEL, C. R. M. et al. Frutas do Brasil: **Manga Pós-colheita**. Fortaleza: Embrapa Agroindústria Tropical, 2000.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 5.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

PLATCHEK, R. G. B.; FLORIANI, D. E. O posicionamento internacional das empresas têxteis catarinenses: uma análise qualitativa. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 42-68, 2013.

POLESELLO, D.; AMAL, M.; HOELTGEBAUM, M. Determinants of international entry mode choice: a case study of a Brazilian multinational. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 10, n. 2, p. 181-194, 2013.

PORTAL BRASIL. **Boletim analisa agroindústria, inovação e produtividade**. Caderno de Economia e Emprego. 2014. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/02/boletim-analisa-agroindustria-inovacao-e-produtividade> Acessado em: 25.ago.2015

_____. **Fruticultura é pauta de reunião da Secretaria Nacional de Irrigação**. Caderno de Infraestrutura. 2015. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2015/01/fruticultura-e-pauta-de-reuniao-da-secretaria-nacional-de-irrigacao> Acessado em: 30.ago.2015

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.

_____. Towards a dyna mic theory of strategy. **Strategic Management Journal**. v.12, p. 95-117, winter. 1991

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, issue 3, p. 79-91, May/June. 1990.

QUEIROZ, M. A.; BARROS, L. de M.; CARVALHO, L. P.; CANDEIA, J. de A.; FERRAZ, E. Plant breeding in the semiarid region of Brazil: examples of success. **Crop Breeding and Applied Biotechnology**, 2012, vol.12, no.spe, p.57-66

RABOCH, H. ; AMAL, M. . A internacionalização de pequenas e médias empresas: um estudo de caso na região do Vale do Itajaí. In: V EGEPE sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2008, São Paulo. **Caderno de resumos dos trabalhos do V EGEPE sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, 2008.

REDIVO, A. R.; REDIVO, A.; SORNBERGER, G. P. Critérios de qualidade para o mercado nacional e internacional da madeira: um estudo em empresas da micro região de Sinop/MT. **Revista Ingepro: Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, p. 39-50, 2010.

REID, S. D. The Decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v.12, n.2, 1983, p. 101.

REINER, G.; DEMETER, K.; POIGER, M.; JENEI, I. The internationalization process in companies located at the borders of emerging and developed countries. **International Journal of Operations & Production Management**, v.28, n.10, p.918-940, 2008.

REZENDE, S. F.; VERSIANI, A. F. Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, São Paulo, jan/mar.,p. 24-36, 2010.

RIBEIRO, K. Á.; NASCIMENTO, D. C.; CASSUNDÉ JUNIOR, N. F.; MORATO, J. A. Q. APL como uma estratégia de potencializar as fronteiras mercadológicas do apicultor no perímetro de irrigação Sen. Nilo Coelho em Petrolina/PE. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, p. 99-120, 2013.

RITA, C. S.; BAETA, A. M. C. Desenvolvimento regional e empreendedorismo internacional: Como atuam as incubadoras no Brasil? **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 1-14, 2005.

ROBINSON, D. T. Strategic alliances and the boundaries of the firm. **Review of Financial Studies**, v.21, p.649–681, 2008.

RODRIGUES, D.; TEIXEIRA, R. As contribuições do empreendedorismo corporativo à implementação de estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 60-75, 2015.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à Economia**. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RUGMAN, A. **Inside the multinationals**. New York: Columbia University Press, 1981.

SABES, J. Jr. S.; ALVES, A. F. Análise Comparativa dos Padrões Sazonais de Comportamento dos Preços do Amendoim no Período de Janeiro de 1996 a Dezembro de 2005. **Rama: Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 2, p. 199-226, 2009.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. Governança Corporativa: Custos de Agência e Estrutura de Propriedade. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 48, p. 1-20, 2008.

SALAZAR, V. S.; MORAES, W. F. A.; LEITE, Y. V. P. Processo de Internacionalización de servicios: un estudio en una cadena de restaurantes del nordeste brasileño. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 21, p. 1035-1049, 2012.

SALAZAR, V. S.; MORAES, W. F. A.; LEITE, Y. V. P.; SIQUEIRA, E. S. Resourced Based View: Das proposições de Penrose à Internacionalização. **Revista Eletrônica Mestrado em Administração**, v. 5, p. 71-79, 2012.

SAUER, S.; LEITE, S. P. Expansão agrícola, preços e apropriação de terra por estrangeiros no Brasil. **Rev. Econ. Sociol. Rural [online]**. 2012, vol.50, n.3, pp. 503-524.

SCHMIDT, C. M.; SAES, M. S. M.; MONTEIRO, G. F. A. Value creation and value appropriation in networks: an empirical analysis of the role of Geographical Indication in the wine industry in Vale dos Vinhedos, RS, Brazil. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 3, p. 343-362, 2014.

SCHNEIDER, R. L. **Roteiro para análise e dimensionamento de mercado**. Incubadora Empresarial do Centro de Biotecnologia da Ufrgs – UFRGS 2009. Disponível em: http://www.cbiot.ufrgs.br/iecbiot/documentos/Dimensionamento_de_mercado%5B1%5D.pdf Acessado em 25.ago.2015

SCHWEIZER, R; VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Intemationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 1995.

SERRA, A. de C. Q. **Fruticultura irrigada nos Estados de Pernambuco, Bahia e norte de Minas Gerais**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1999.

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.37, n.1, 2012.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25, n. 1, 217–26, 2000.

SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.12, n.1, p.1-18, Winter 2004.

SHARPE, W. F. Capital Assent Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. **Journal of Finance**. Chicago: American Finance Association, v. XIX, n. 3, p. 425-442, Sept. 1964

SILVA-MATOS, R. R. S. ; LOPES, P. R. C. ; SOUZA, G. M. M. ; OLIVEIRA, I. V. M. . Racionalização do Uso de Agrotóxicos na Produção Integrada de Manga no Submédio do Vale do São Francisco. **Bioscience Journal (Online)**, v. 30, p. 372-379, 2014.

SILVA, C. C.; ZANINE, A. de M.; LÍRIO, V. S. Análise do desempenho brasileiro no mercado internacional de carne bovina. **Revista Electrónica de Veterinária**, v.6, p. 01-23, 2006.

SILVA, E. M. F. **Estudo sobre o mercado de frutas**. São Paulo: FIPE, 1999.

SILVA, F. C.; TAVARES, B.; COSTA, T. M. T.; GONÇALVES, F. P. S.; SOUZA, N. B. Caracterização das Práticas Gerenciais em Pequenas Empresas: Fundamentação de Elementos Internos por meio da Metodologia de Diagnóstico. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do XXXII Encontro da ANPAD**, 2008.

SILVA, G. A.; BRITO, N. J. N.; SANTOS, E. C. G.; LÓPEZ, J. A.; ALMEIDA, M. das G. Gênero Spondias: aspectos botânicos, composição química e potencial farmacológico. **Biofar: Revista de Biologia e Farmácia**, v.10, n.1, 2014.

SILVA, I. M. **A Internacionalização da Indústria de Charutos e Cigarrilhas: O Caso Menendez Amerino**. Dissertação de Mestrado em Programa de Pós Graduação Em Administração – PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2008.

SILVA, I. M.; CHAGAS, A. C. C. D.; SIQUEIRA, S. V. Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 2, p. 107-136, 2012.

SILVA, I. M.; MORAES, W. F. A. A Internacionalização da Menendez Amerino Ltda: Indícios e Contestações do Modelo Nórdico. **InternexT** (São Paulo), v. 7, p. 62, 2012.

SILVA, S. S.; LEITE, E. T.; SOUSA, A. R. . Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais e Agroindustriais** (UFLA), v. 13, p. 63-76, 2011.

SILVA, T. G. F. da; ZOLNIER, S.; MOURA, M. S. B. de; CARMO, J. F. A. do; RIBEIRO, A. Fator de desacoplamento em um canal irrigado no submédio do Vale do São Francisco. **Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental - Agriambi**, v.16, n.8, 2012.

SILVA, V. M.; SANTOS, J. Florencio; ALMEIDA, Moisés A. . Governança Corporativa Induz Melhor Desempenho e Inibe Alavancagem: Evidência da Indústria Brasileira de Petróleo & Gás. **Journal of Financial Innovation**, v. 1, p. 107-122, 2015.

SILVEIRA, A.; GOUVÊA, A. B. C. T. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 3, art. 57, p. 124-138, 2008.

SINGLA, C.; GEORGE, R. Internationalization and performance: A contextual analysis of Indian firms. **Journal of Business Research**, v.66, n.12, p.2500–2506, dec. 2013.

SIQUEIRA, T. V. de. **A cultura da manga: desempenho no período 1961/2001**. Rio de Janeiro: BNDES, 2003.

SLACK, N.; STUART, C.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SLOVIC, P.; FNUCANE, M. L.; PETERS, E.; MACGREGOR, D. G. Risk as analysis and risk as feelings. **Risk Analysis**, v.24, n.22, p.311–322, 2004.

SOARES, R. C. M.; CASTRO NETO, J. L.; CUNHA, P. R.; HAUSSMANN, D. C. S.; HAIDER, L. F. Agronegócio: influência da Produção sazonal. In: Congresso Brasileiro de Custos, 2004, Porto Seguro. **Anais...** 2004

SOUZA, A. C. R.; MACEDO, J. S.; MELLO, S. C. B. A Representação do Vinho do Vale do São Francisco na Mídia. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, art. 17, p. 6-32, 2011.

SOUZA, F. de F.; QUEIROZ, M. A.; DIAS, R. de C. S. Competição de híbridos experimentais de melancia em Petrolina-PE. In: Congresso Brasileiro de Olericultura, 2004, Campo Grande-MS. **Revista da Sociedade Brasileira de Olericultura**, 2004. v. 22. p. 456-457.

STAKE, R. E. **The case of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 1-12.

STRANGE, R.; FILATOTCHEV, I.; BUCK, T.; WRIGHT, M. Corporate governance and international business. **Management International Review**, v.49, p395–407, 2009.

STRAUSS, A., CORBIN, J.. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies** 25(2): 325-342 1994.

SCHWANDT, Thomas A. **The SAGE Dictionary of Qualitative Inquiry**. 3rd. ed. California: Sage Publications, 2007.

SZCZEPAŃSKI, R.; ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA, J. Risk management system in business relationships — Polish case studies. **Industrial Marketing Management**, v.41, n.5, p.790-799, 2012.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. John Wiley & Sons. 2. ed. 1984, p. 123- 145

THE ECONOMIST. **Protectionism** - The hidden persuaders. Special report. Oct 12th 2013. 2013. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/special-report/21587381-protectionism-can-take-many-forms-not-all-them-obvious-hidden-persuaders>>. Acessado em: 20.02.2015

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. L; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TONELLI, D. F.; ZAMBALDE, A. L.; BRITO, M. J. Trajetória e especificidades de processos de inovação em agrotecnologias: estudo de casos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 11, n. 2, p. 345-361, 2009.

TONI, D.; SCHULER, M. A construção do relacionamento entre a Vinícola Miolo e seus fornecedores de uva: um estudo comparativo. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 4, p. 1-24, 2004.

TORRENS, E. W.; AMAL, M.; TONTINI, G. Determinants of Export Performance of Small and Medium-sized Manufacturing Brazilian Enterprises from the Perspective of Resource-based View and Uppsala Model. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** (São Paulo. Impresso), v. 16, p. 511, 2014.

TRINDADE, A. M. G. **Caracterização de vinhos orgânicos Sauvignon Blanc elaborados a partir de diferentes fases de maturação das uvas no Vale do São Francisco**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Centro Tecnológico. 2013.

TSCHÁ, E. R.; MORAES FILHO, R. A.; Estudo das Estratégias no Setor Agroindustrial de Aguardente: O Caso Pitú LTDA. In: XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Rural, 2005, Ribeirão Preto. **Anais do XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Rural. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Economia Rural**, 2005. v.1., p.89-89. 2005.

TSENG, C; TANSUHAJ, P.; HALLAGAN, W.; MCCULLOUGH, J. Effects of firm resources on growth in multinationality. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 961-974, 2007.

VARIAN, H. **Microeconomia**: princípios básicos. São Paulo: Campus, 1999.

VASCONCELLOS, M. A.; GARCIA, M. E. **Fundamentos da Economia**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

VELOSO, A. F. ; CORREA, C. C. ; LIMA FILHO, D. O ; RODRIGUES, F. S . Demanda Mundial e Desempenho das Exportacoes Brasileiras de Uva de mesa no periodo de 1990 a 2005. In: XLVI Congresso Brasileiro de Administracao, Economia e Sociologia Rural, 2008, Rio Branco/AC. **Anais... XLVI Congresso Brasileiro de Administracao, Economia e Sociologia Rural. Rio Branco/AC**, 2008.

VERGA, E.; SILVA, L. F. S. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.

VÉRIN, H. **Entrepreneurs, entreprise**: Histoire d'une idée, Paris, Classiques Garnier, coll. Histoire des techniques, 2011. Disponível em: <<http://livre.fnac.com/a3764807/Helene-Verin-Entrepreneurs-entreprise-histoire-d-une-idee>>. Acesso em: 20.ago.2015.

VERNON-WORTZEL, H.; WORTZEL, L. H. Globalizing Strategies for Multinationals from Developing Countries. **Columbia Journal of World Business**, Spring 1988, Vol. 23 Issue 1, pág. 27-35

VERNON, R. International Investments and International Trade in the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**. v. 80, 1966, 190-207.

_____. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, Volume 41, Issue 4, pages 255–267, November 1979

VIEIRA FILHO, J. E. R. ; GASQUES, J. G. ; SOUZA, A. G. . Agricultura e crescimento: cenários e projeções. **Texto para Discussão** (IPEA. Brasília), v. 1642, p. 1-33, 2011.

VITTI, A.; SEBASTIANI, R. E. G.; VICENTINI, C. A.; BOTEON, M. **Perspectivas da fruticultura brasileira exportadora frente aos novos investimentos**. Palestra In: SOBER, 2004.

VOLBERDA, H. W.; BADEN-FULLER, C. W. F.; VAN DEN BOSCH, F. A. J. Mastering strategic renewal: mobilizing renewal journeys in multi-unit firms. **Long Range Planning**, v.34, p.159–178, 2001

WELCH, C.; WELCH, L. S. Broadening the concept of international entrepreneurship: internationalization, networks and politics. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 2, n. 3, p. 217-237, Sep. 2004.

WELCH, C. **Agribusiness**: uma breve história do modelo norteamericano. 2005a. Disponível em: <<http://www2.fct.unesp.br/nera/publicacoes/CliffAgronegocios.pdf>>. Acesso em: 02/09/2015.

_____. **Agronegócios e a agricultura familiar nos Estados Unidos**. 2005b. Disponível em: <<http://www2.fct.unesp.br/nera/publicacoes/CliffAgronegocioscite.pdf>>. Acesso em: 02/09/2015.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, 1984

WHEELWRIGHT. S. C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. **Strategic Manegement Journal**, Vol. 5, 1984, 77-91.

WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4, p. 342-347, 2002.

WIKLUND, J. **Small firm growth and performance**: entrepreneurship and beyond. Jönköping: Jönköping International Business School. 1998

WIKLUND, J.; DAVIDSSON, P.; DELMAR, F. What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy- Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. **Entrepreneurship theory and practice** 27 (3), 247-270. 2003.

WILD, J. J.; WILD, K. L.; HAN, J. C. Y. **International business**. New Jersey: Prentice-Hall, 2006.

WILKINSON, J. (Coord.). **Perspectivas do investimento no agronegócio**. Rio de Janeiro: UFRJ, Instituto de Economia, 2008/2009. 306 p. Relatório integrante da pesquisa “Perspectivas do Investimento no Brasil”, em parceria com o Instituto de Economia da UNICAMP, financiada pelo BNDES. 2009 Disponível em: <http://www.projetopib.org/?p=documentos>. Acesso em 13 ago. 2015.

WILLIAMSON, O. E. The Institutions of Governance. **The American Economic Review**, v. 88, n. 2, 1998, p. 75-79.

_____. The vertical integration of production: market failure considerations. **The American Economic Review**, Vol.61, N.2, pp. 112-123, May. 1971.

_____. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press. 1975.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism** - Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press, 1985.

_____. **Transaction cost economics**: an introduction. Economics Discussion Papers. Discussion Paper 2007-3, March 1, 2007 2007. Disponível em: <<http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2007-3>>. Acessado em: 2.set.2015

_____. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v.22, n. 2, Oct., 1979.

WINCHESTER, N.; RAU, M.-L.; GOETZ, C.; LARUE, B.; OTSUKI, T.; SHUTES, K.I; WIECK, C.; BURNQUIST, H. L.; PINTO DE SOUZA, M. J.; NUNES DE FARIA, R. The Impact of Regulatory Heterogeneity on Agri-food Trade. **World Economy** (Print), v. 35, p. 973-993, 2012.

WORLD BANK/IFC - The World Bank / International Finance Corporation. Comparing business regulations for domestic firms in 185 economies. **Doing Business**, 2013. 10th ed. 2013

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento de métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YORKS, L.; NICOLAIDES, A. A Conceptual Model for Developing Mindsets for Strategic Insight Under Conditions of Complexity and High Uncertainty. **Human Resource Development Review**, v.11, n.2, p.182-202, jun. 2012.

YURI, J. E.; COSTA, N. D.; PINTO, J. M.; CORREIA, R. C. **Cultivo da Melancia no Vale do São Francisco**. Instruções Técnicas da Embrapa Semiárido on line. Petrolina, dezembro de 2013. 2013. Disponível em: <<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/981668/1/INT113.p>>.

ZYLBERSZTAJN, D. **A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 238 p. Tese (Livro-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

_____. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 1-21.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento

Eu, _____,
_____ (função que ocupa) desta empresa, sendo conhecedor do termo de pesquisa de doutorado em Administração realizada por Nildo Ferreira Cassundé Junior da Universidade Federal de Pernambuco,

() autorizo

() não autorizo

a divulgação do nome da empresa no texto da tese de doutorado e de artigos científicos decorrentes dessa investigação.

Petrolina, ____ de ____ de _____

Assinatura: _____

Empresa: _____

Objetivo específico 1: (OE1) Analisar a presença das Dimensões Organizacionais sob o contexto da internacionalização

Instrumento para o 1º momento de entrevistas:

1. Por favor, faça uma breve descrição do histórico do Grupo empresarial, enfatizando a(s) unidade(s) inseridas no contexto do Vale.
2. O que levou o Grupo a investir no agronegócio?
3. Que atividades relacionadas ao **agronegócio** o Grupo desenvolve?
4. Descreva, em linhas gerais, a trajetória pela qual passou a(s) unidade(s) instaladas no Vale.
5. Descreva o **histórico de sua internacionalização** (MELIN, 1992), enfatizando os momentos cruciais para as estratégias internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1987).
6. De que forma se deu o **início das atividades** no Vale do São Francisco?
7. Que **motivos** levaram a empresa à **primeira operação internacional**? Ao longo do tempo, que motivos foram percebidos para inserção em novos mercados? (DHANARAJ; BEAMISH, 2003; HYMER, 1983; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; MCDUGALL, 1989; PORTER, 1999; ROOT, 1994; VERNON, 1966; WELCH; WELCH, 2004).
8. **Como** a empresa **obteve e vem obtendo informações** sobre o comércio internacional e mercados potenciais? Como vem mantendo essa forma de obtenção de informações desde o início da percepção de potencialidade para exportações?
9. Para qual país normalmente se exporta?
10. Existe alguma predominância quanto ao mercado de destino ou cliente?
11. Descreva como a empresa lidou, ao longo do tempo, com as **diferenças no comportamento do consumidor**, idioma, sistema legal e relações de trabalho a cada novo país que ingressava.
12. Ao seu ver o que motivou a operacionalização e a exportação de frutas a partir do Vale?
13. Você acredita que existiu ou existe **interferência de outros segmentos do Grupo neste setor**, o agronegócio? Como trocas de tecnologias e know-how? Explique melhor.

Processos de formação de estratégias de Internacionalização

1. **Ao longo das fases com as quais passou a empresa, de que maneira se chegou às estratégias?** (OLIVEIRA et al, 2009; OLIVEIRA et al, 2012)
2. Quem participou destas estratégias?
3. **Foi deliberada, emergente? Ou o que ocorreu está mais próximo de uma combinação destes extremos resultado de grandezas como a precisão das intenções da liderança, graus de controle e previsibilidade do ambiente, dentre outros cenários?** (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985)
4. **Quem foram as principais lideranças envolvidas com a internacionalização dentro da empresa?**
5. Qual a importância e influência dos dirigentes ao longo do processo de internacionalização?
6. **Houve um padrão de formação?** (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985)
7. Quais foram as mudanças estratégicas mais significativas ao longo da trajetória de internacionalização? Como elas ocorreram?
8. **Quais os fatores que foram considerados?** (OLIVEIRA et al, 2009; OLIVEIRA et al, 2012)

Risco percebido

1. Quando o senhor pensa em risco, quais são as primeiras coisas que vêm à sua cabeça (*brainstorm*)? (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SHARMA; ERRAMILI, 2004).
2. Há, nos **dirigentes da empresa, propensão a enfrentar riscos**? Poderia explicar como isso ocorre? (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; GRICHNIK, 2008; LUMPKIN; DESS, 1996; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).
3. Como a empresa tem, ao longo do tempo, lidado com os riscos? (LAM; WHITE, 1999; MELIN, 1992; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).
4. De que modo **os riscos influenciaram a internacionalização**?

Conteúdo das Estratégias

1. Quais **ações** adotadas ao **longo do tempo** que mais contribuíram para o **bom desempenho** da empresa no processo de internacionalização (considerar também a possibilidade de fusões, aquisições, alianças, diversificação)? Explique por favor.
2. Como ocorrem as **decisões estratégicas** e operacionais nas **empresas do Grupo localizadas no exterior** (centralizada na administração central - matriz ou descentralizada nas unidades)? Explique, por favor.
3. As **unidades têm autonomia para criação e/ou adaptação** de produtos para atender às necessidades específicas dos mercados locais ou os produtos são padronizados em todas as localidades as quais as unidades do Grupo atuam? Explique, por favor.
4. Quais os **principais objetivos de desempenho** das unidades do Grupo que atuam no mercado internacional, eficiência e/ou responsividade local? Quais as principais ações para o alcance destes objetivos?
5. Qual a **importância das networks** para o sucesso das estratégias internacionais da empresa? Quais os principais parceiros?(HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; RUTASHOBYA; JAENSSON 2004; JOHANSON;VAHLNE, 2006). Como foram estabelecidas estas redes de relacionamento? (GHAURI; LUTZ; TEFOM, 2003).

Contexto Interno

1. Quais, ao longo do tempo, **são os principais recursos e capacidades adotados** pela empresa para **garantir o sucesso** do modo de entrada no mercado internacional (exportação direta via intermediários no país estrangeiro ou via canais controlados pela firma, exportação indireta, modelos contratuais, *joint ventures*, estabelecimento de subsidiária própria)? Explique, por favor.
2. Quais **recursos e capacidades** foram **necessários ser desenvolvidos/adquiridos** para o desenvolvimento das estratégias de internacionalização? (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; PENROSE, 2006; BARNEY; HESTERLY, 2007; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Por quê?
3. Como estes recursos **foram se desenvolvendo** ao longo do tempo? Como contribuem no processo de internacionalização? DUNNING (1980; 1988); RUTASHOBYA; JAENSSON (2004), SHARMA; ERRAMILLI (2004); SINHÁ (2005) Como a empresa explora esses recursos?
4. Como o conhecimento dos executivos, adquirido com as **experiências** em mercados internacionais, contribuíram para a concepção e implementação das estratégias internacionais ao longo do tempo? (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997; HILAI; HEMAIS, 2001; WHITELOCK, 2002).
5. Quais tem sido os recursos e capacidades **levados em consideração nas estratégias de internacionalização**, ao longo dos anos, que permitiram que a empresa melhorasse sua posição competitiva (explore oportunidades externas ou neutralize uma ameaça advinda do ambiente)?
6. O que se têm feito dentro da empresa que se **traduz em melhoria no desempenho** no mercado e que os concorrentes não fazem igual? (BARNEY; HESTERLY, 2007)
7. A **industrialização**. Qual a percepção da empresa a esse respeito?
8. As estruturas, rotinas, políticas e procedimentos da empresa estão organizados para sustentar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar e suas capacidades no desenvolvimento das estratégias de internacionalização? (BARNEY; HESTERLY, 2007) Explique, por favor.

Contexto Externo

1. Como se procede a **análise do ambiente político** (partido dominante, ideologia etc.) do país na internacionalização? HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; MYERS, 1995; NARANAYAN; FAHEY, 1999; PORTER, 1999
2. Como a empresa considera **os condicionantes e exigências do aparato regulatório** (ambiental, trabalhistas) dos países na internacionalização? HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; MYERS, 1995; NARANAYAN; FAHEY, 1999; PORTER, 1999
3. De que forma são analisadas as **condições da economia** (inflação, crescimento etc.) do país hospedeiro na internacionalização? DUNNING, 1980, 1988; GREGORY; OLIVEIRA, 2005; LEVY, 2006; NARANAYAN; FAHEY, 1999; PERRATON, 2009 MDIC/ SECEX, 2013.
4. Qual a influência da **indústria** (do setor) e da concorrência no processo de internacionalização da empresa? (PORTER, 1991).

5. Como a empresa considera a sua **velocidade de internacionalização, comparada com a concorrência**?
6. Qual a **influência do mercado local** no processo de internacionalização da empresa? (PORTER, 1991).

Governança

1. Qual a natureza jurídica da atividade internacionalizada?
2. Quais as **principais características da estrutura organizacional** que foram influenciadas pela internacionalização?
3. Como a **internacionalização afetou a formação do conselho de administração**? (WILLIAMSON, 1998), e quais os **critérios para escolha de executivos** para preenchimento dos novos cargos? (FAMA, 1980),
4. Como se procedeu em termos das questões jurídicas, i.e. contratos com fornecedores, com compradores etc.? (WILLIAMSON, 1998),
5. O que foi considerado em termos de liderança? E a cultura organizacional? (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997)
6. Em relação ao **sistema de remuneração e recompensas dos executivos** e dos executivos expatriados? (CORE; HOLTHAUSEN; LARCKER, 1999; LA PORTA et al, 1999).

Instrumento para o 2º momento de entrevista:

Objetivos específicos:

Identificar as fases do processo de internacionalização;

(OE2). Identificar as fases do processo de internacionalização

(OE3). Revelar a associação entre as Dimensões Organizacionais contidas em cada fase;

(OE4). Identificar o grau de intensidade de cada Dimensão Organizacional em cada fase;

(OE5). Construir o framework teórico-dinâmico.

A fase “X” listada recebeu interferência de algum conhecimento anterior a prática de internacionalização da empresa com foco no agronegócio? Explique?

Qual a relação de influencia entre as dimensões em cada fase listada?

Qual grau de intensidade você daria a cada uma das dimensões nas fases listadas na trajetória de internacionalização da empresa com foco no agronegócio?

Fase - _____

- Como o senhor percebe a “Dimensão X” na internacionalização de sua empresa?

- Se o senhor pudesse atribuir uma nota de 0-10 para o impacto que este fator teve, qual nota se daria?

- Como o senhor percebe a influência entre as Dimensões aqui identificadas?

Perfil Sócio-Organizacional

Gênero: () Feminino () Masculino

Faixa Etária:

() 21 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () 51 a 60 () Acima de 60

Titulação/Formação:

() Graduação: _____ Ano: _____

() Especializações:

1^a - _____ Ano: _____

2^a - _____ Ano: _____

3^a - _____ Ano: _____

...^a - _____ Ano: _____

() Mestrado: _____ Ano: _____

() Doutorado: _____ Ano: _____

Atual Empresa:

- Função (ões) que exerce e/ou exerceu na atual Empresa:

- Informar as unidades que gerencia dentro do Grupo (quando existir esta hipótese)

Experiência Profissional Prévia (5últimas experiências, ordem da mais recente para a mais antiga)

Empresa: _____ Função: _____

Período em que esteve vinculado:

 Empresa: _____ Função: _____

Período em que esteve vinculado:

 Empresa: _____ Função: _____

Período em que esteve vinculado:

 Empresa: _____ Função: _____

Período em que esteve vinculado:

 Empresa: _____ Função: _____

Período em que esteve vinculado:

APÊNDICE C – Relatório Atlas.ti para multicasos (por agrupamento)

List of all objects

HU: Evidenciacao_das_dimensões_por_multi_casos_12_set_2015
 File: [C:\Users\Fernanda\Desktop\JUN...\Evidenciacao_das_dimensões_por_multi_casos_12_set_2015.hpr7]
 Edited by: Super
 Date/Time: 2015-11-14 17:17:33

HU

Evidenciacao_das_dimensões_por_multi_casos_12_set_2015

Primary Documents

P 1: Ent_ARA_1.doc {22}
 P 2: Ent_ARA_2.docx {18}
 P 3: Ent_JD_1.docx {33}
 P 4: Ent_JD_2.docx {28}
 P 5: Ent_MWG_1_m1.docx {0}
 P 6: Ent_MWG_2.docx {0}
 P 7: Ent_QG_1.docx {45}
 P 8: Ent_QG_2.docx {39}

Quotations

1:1 Quando o Sr. constituiu a Ara .. (15:38)
 1:2 A empresa [Ara Agrícola] foi c.. (12:12)
 1:3 Nildo Quando se fala de moment.. (49:54)
 1:4 Eu vejo Petrolina, aquela regi.. (64:66)
 1:5 Nesta veia empresarial que o s.. (70:74)
 1:6 Esse mercado era um mercado no.. (81:83)
 1:7 i Na realidade os nichos da uv.. (98:99)
 1:8 O normal é vender na Europa pa.. (115:116)
 1:9 Petrolina, pela distância, não.. (124:124)
 1:10 A uva, por acreditarmos que te.. (124:124)
 1:11 Chuva. O risco que vem à cabeç.. (132:145)
 1:12 i Quando fala em risco de chuv.. (153:155)
 1:13 O mercado interno é resultado .. (163:165)
 1:14 o Se formos analisar os aspect.. (168:173)
 1:15 Nildo Quanto aos recursos inte.. (185:190)
 1:16 A. Pai O que acontece é que os.. (198:199)
 1:17 enhor considera mais important.. (209:213)
 1:18 Isso depende do tamanho. Se o .. (221:221)
 1:19 A gente sai aumentando o organ.. (221:221)
 1:20 A. Pai Nós temos o diretor téc.. (229:232)
 1:21 ldo Como foi que a Ara Agrícol.. (235:240)
 1:22 ldo Então o conselho administ.. (277:288)
 2:1 Compramos a terra em outubro d.. (14:14)
 2:2 Todo ano, desde o primeiro ano.. (23:26)
 2:3 quando conseguimos definir apó.. (26:26)
 2:4 Isso tudo decorrente destas vi.. (33:38)
 2:5 Foi. Na verdade, eu tenho o ge.. (46:50)
 2:6 O sucesso é satisfatório, tant.. (50:53)
 2:7 Existia aqui no Vale o BGMA. E.. (54:55)
 2:8 Quanto ao risco, tem alguns de.. (90:91)
 2:9 Nildo Este grupo veio para ide.. (59:83)
 2:10 O fator risco de mercado tem s.. (105:110)

2:11 Quanto a atuar também em outro.. (122:122)
 2:12 Quanto ao maquinário, estamos .. (142:143)
 2:13 ldo Remunerações. Quanto a his.. (146:159)
 2:14 Nildo Destas a Ara Agrícola é .. (178:195)
 2:15 Em termo da parte comercial, e.. (15:16)
 2:16 A Ara não é uma empresa de don.. (119:121)
 2:17 Feito o melão rei, o melão da .. (123:125)
 2:18 É a gente não tem objetivo nem.. (123:125)
 3:1 A empresa nasceu com uma vont.. (12:12)
 3:2 A empresa nasceu com uma vont.. (12:12)
 3:3 iniciar em Petrolina/PE, com f.. (12:12)
 3:4 Nós começamos pequeno com 20ha.. (13:13)
 3:5 Deste modo temos 3 empresas, o.. (14:15)
 3:6 Nós criamos um facilitador par.. (13:13)
 3:7 Nós começamos pequeno com 20ha.. (13:17)
 3:8 Nós já experimentamos de tudo,.. (19:19)
 3:9 A fim de entender a constituiç.. (32:38)
 3:10 ldo Eu estou no Grupo desde a .. (48:49)
 3:11 Ela era de domínio Carrefour, .. (37:38)
 3:12 Uma das primeiras dimensões fo.. (56:57)
 3:13 Na época a produção de uva era.. (61:61)
 3:14 Com o crescimento do empreendi.. (61:61)
 3:15 No início se adotou o cultivo .. (62:68)
 3:16 Meus pais são holandeses e meu.. (87:87)
 3:17 É claro de SUDENE e SUDAM foi .. (88:90)
 3:18 As ondas portanto são as uvas .. (91:91)
 3:19 do Todos para o mercado intern.. (94:99)
 3:20 Nildo O mercado internacional .. (102:118)
 3:21 se Troca de crédito de carbono.. (120:121)
 3:22 Nildo O Sr. tem gado e uva... .. (148:170)
 3:23 ldo As lideranças dentro do s.. (205:209)
 3:24 Nildo Quando o senhor pensa em.. (212:233)
 3:25 Nildo Ao longo do tempo as açõ.. (245:250)
 3:26 Apesar das criticas a Dimensão.. (254:255)
 3:27 Qual a importância dos network.. (258:263)
 3:28 o Quanto aos recursos internos.. (268:273)

- 3:29 O fator de remuneração como te.. (278:291)
3:30 o 55'00 Quanto ao contexto ext.. (294:299)
3:31 Nildo Como a empresa considera.. (303:308)
3:32 Nildo Industrial, processar es.. (310:328)
3:33 aldo Indiretamente a longo pra.. (342:343)
4:1 No começo não se tinha o depar.. (16:18)
4:2 Acredito que a fazenda começou.. (40:42)
4:3 Com relação ao Vale do São Fra.. (43:44)
4:4 Acho que a empresa [Grupo JD,.. (45:46)
4:5 O Grupo JD possui três áreas d.. (51:66)
4:6 o No quesito da internacionali.. (70:75)
4:7 ldo Como a empresa obtém infor.. (81:87)
4:8 Há uma concordância entre Quei.. (100:101)
4:9 Por exemplo, se o governo lanç.. (104:106)
4:10 Nildo Como a empresa tem lidad.. (108:131)
4:11 Teve um momento em que os EUA .. (147:149)
4:12 Quem foram as principais pesso.. (155:160)
4:13 Nildo Quando você pensa em ris.. (170:190)
4:14 A percepção é muito dele. Desd.. (197:198)
4:15 o Sr. Arnaldo já trazia varied.. (198:198)
4:16 E isso era há dez anos, e ele .. (198:199)
4:17 o Brasil por ter força na prod.. (200:201)
4:18 Aqui [dentro das Fazendas Labr.. (201:201)
4:19 ina Acredito que no primeiro m.. (218:219)
4:20ildo Qual a importância do net.. (234:244)
4:21 Do Aspecto Interno da Empresa,.. (256:272)
4:22 rina Normalmente ele, o Sr. Ar.. (289:291)
4:23 E nos aspectos visionários, nã.. (306:311)
4:24 Como a empresa considera sua v.. (316:322)
4:25 a A política de pagar premium .. (330:331)
4:26 Quais são as principais caract.. (341:346)
4:27 a fazenda começou a ser implem.. (40:40)
4:28 Vocês tem 5 unidades, não dar .. (125:130)
7:1 érgio O Grupo Queiroz Galvão r.. (11:14)
7:2 ldo Onde a partir deste moment.. (17:22)
7:3 Queiroz Galvão, que à época nã.. (31:31)
7:4 Aí é uma história bem longa co.. (30:31)
7:5 Já existia um consultor, quand.. (33:33)
7:6 gio Aí é uma história bem long.. (29:32)
7:7 Nildo Adquiririam know-how e a.. (39:52)
7:8 rgio As mudanças ocorreram sem.. (54:81)
7:9 Nildo Isto ao menos serve para.. (89:94)
7:10 Nildo Neste momento vocês pass.. (96:120)
7:11 Em uma determinada época, o ca.. (127:135)
7:12ildo Houve acréscimo de outros.. (138:143)
7:13 2012, nós iniciamos a atividad.. (150:152)
7:14 Nós somos uma construtora, que.. (162:163)
7:15ildo O senhor já pensou já pen.. (166:171)
7:16 Com relação ao risco, como a e.. (175:180)
7:17 O Grupo Queiroz Galvão resolve.. (12:12)
7:18 As alianças com produtores exi.. (191:192)
7:19 o E os networks? O senhor acab.. (196:209)
7:20 o De que maneira internamente .. (212:217)
7:21 lise Mesmo com uma empresa do .. (220:221)
7:22 Eu passei por todas estas etap.. (224:227)
7:23 Eu passei por todas estas etap.. (225:227)
7:24 Como a empresa é capaz de arqu.. (234:238)
7:25 O Grupo sofreu uma mudança na .. (249:249)
7:26 O Grupo sofreu uma mudança na .. (249:249)
7:27 A gente precisa fazer com que .. (249:250)
7:28 Nós temos isso. No início as c.. (258:267)
7:29 Sim. Pelo fato de ser financia.. (290:291)
7:30 Certificação top de segurança .. (302:307)
7:31 Sergio fica como diretor de op.. (312:312)
7:32 Os mercados são Europa, EUA e .. (308:311)
7:33 2 Rodas é um potencial cliente.. (313:314)
7:34 Como nós temos independência c.. (315:315)
7:35 Vocês chegam lá com toda a est.. (318:323)
7:36 Inicialmente tivemos uns perca.. (334:335)
7:37 Quanto ao mercado, entramos ne.. (336:340)
7:38 A QGDI, que é a Imobiliária do.. (349:349)
7:39 A gente quer consolidar primei.. (348:350)
7:40 o Hoje há o in natura a granel.. (357:358)
7:41 o Erradicamos parte do plantio.. (366:367)
7:42 ano A Queiroz Galvão Alimentos.. (362:363)
7:43 gio Qualquer região evoluiu a .. (370:371)
7:44 Sergio Qualquer região evoluiu.. (369:377)
7:45 A Queiroz está na vanguarda de.. (375:380)
8:1 A trajetória da região começou.. (18:18)
8:2 Nildo Quais foram as barreiras.. (20:35)
8:3 Neste histórico que você tem a.. (37:42)
8:4 o Que atividades relacionadas .. (46:51)
8:5 o Uva e Manga se iniciaram com.. (54:58)
8:6 O mercado de agroindústria tam.. (64:69)
8:7 o Como e de que modo foi dado .. (73:77)
8:8 O start dos negócios eu não se.. (88:90)
8:9 Eu vim em 2005 para montar uma.. (98:98)
8:10 depois de alguns convites para.. (98:99)
8:11 Aí se escolheu Bilbal pela pro.. (107:109)
8:12 A empresa é muito separa. Exis.. (117:119)
8:13 do Para quais países vocês exp.. (123:127)
8:14 Nós fizemos um índice meio dif.. (135:136)
8:15 A cabeça de tua foi Sérgio. At.. (154:156)
8:16 Nosso negócio é muito dinâmico.. (157:158)
8:17 A função dos dirigentes por po.. (162:167)
8:18 Como vocês tem lhe dado com a .. (170:176)
8:19 Nildo Quando se pensa em Risco.. (179:206)
8:20 álise O fato clima passa a ser.. (208:209)
8:21 Tiramos a mais frágil [a verde.. (213:213)
8:22 Na manga existe menos risco pa.. (221:221)
8:23 Uma super safra de maçãs na Eu.. (230:233)
8:24 o pessoal fica impressionada c.. (242:242)
8:25 A fundamental é o estabelecime.. (241:241)
8:26 O bom desempenho da internacio.. (237:237)
8:27 O escritório é dita como filia.. (245:250)
8:28 Qual a importância dos network.. (261:265)
8:29 No quesito contexto interno, d.. (272:285)
8:30 O resultado por ser agricultur.. (293:294)
8:31 Existe alguma a percepção do G.. (297:302)
8:32 Estas condições das economias .. (313:318)
8:33 o Industria. Como se tem visto.. (321:326)
8:34 Qual foi a decisão para invest.. (330:334)
8:35 Quais são os produtos? Luciano.. (338:342)
8:36 do O produto final em pó ainda.. (346:359)
8:37 o A influencia do mercado loca.. (362:367)
8:38 Nós exportamos o departamento .. (386:386)
8:39 está interligada diretamente a.. (394:394)

APÊNDICE D – Relatório Atlas.ti para estudo de caso (por agrupamento)

List of all objects

HU: Case MWG - VOV - 15_09_24
 File: [C:\Users\Fernanda\Desktop\JUNIOR DOUTORADO\Unidade Hermeneu...\Case MWG - VOV - 15_09_24.hpr7]
 Edited by: Super
 Date/Time: 2015-11-14 17:24:59

HU

Case MWG - VOV - 15_09_24

Primary Documents

P 1: Ent_MWG_1_m1.docx {212}
 P 2: Ent_MWG_1_m2.docx {88}
 P 3: Ent_MWG_2.docx {156}
 P 4: Ent_MWG_3_m1.docx {3}
 P 5: Ent_MWG_3_m2.docx {9}
 P 6: Ent_MWG_4.docx {24}

Quotations

1:1 A família Benedetti entrou por.. (200:200)	1:43 Plantamos 19 variedades de uvas.. (234:234)
1:2 Esta fazenda estava a disposiç.. (103:103)	1:44 O Adriano Miolo a época era um.. (235:235)
1:3 Nós sempre fomos clientes muit.. (114:114)	1:45 O mercado sempre foi significa.. (62:62)
1:4 As informações para se instala.. (122:122)	1:46 A exportação é feita para dive.. (62:62)
1:5 Em 2001 (225:225)	1:47 O processo de internacionaliza.. (70:70)
1:6 Ela foi procurada para exporta.. (94:95)	1:48 Para a exportação normalmente .. (73:73)
1:7 Ela foi procurada para exporta.. (94:94)	1:49 Nós temos um Instituto, o IBRA.. (75:75)
1:9 Ao adquirirmos a vinícola, hav.. (115:115)	1:50 Eu diria que nós ainda estamos.. (75:75)
1:10 Na ocasião começamos a fazer u.. (115:115)	1:51 O mercado internacional é muit.. (149:149)
1:11 A chegada aqui foi puro “acide.. (116:116)	1:52 Nós não podemos pensar em gran.. (149:149)
1:12 Nós levamos as cargas para o S.. (117:117)	1:53 Nós não podemos pensar em gran.. (149:151)
1:13 chegamos ao Moscatel. E Moscat.. (117:117)	1:54 Vinho não é carne, vinho não é.. (160:160)
1:14 Esta unidade no Nordeste foi u.. (25:25)	1:55 Lá para fora é feito um trabal.. (293:293)
1:15 A Miolo é essencialmente brasi.. (46:46)	1:56 Lá fora o Grupo não possui uma.. (297:297)
1:16 Nós começamos com o mercado na.. (54:54)	1:57 Não. (301:301)
1:18 A Miolo é formada hoje da soci.. (200:200)	1:58 A prospecção do mercado intern.. (460:461)
1:19 Em 2001, a família Benedetti s.. (225:225)	1:59 Temos distribuidores do Grupo,.. (285:285)
1:20 a família Benedetti se associo.. (225:225)	1:60 Temos distribuidores do Grupo,.. (285:285)
1:22 A minha família já tinha e já .. (223:223)	1:61 Nosso limitador são as autocla.. (182:182)
1:23 Os imigrantes que constituíram.. (115:115)	1:62 Nosso limitador são as autocla.. (182:183)
1:24 A Miolo ganhou notoriedade pel.. (140:140)	1:63 o escoamento é através do port.. (150:150)
1:25 A família Miolo atua essencial.. (213:213)	1:64 O Moscatel nós exportamos para.. (74:74)
1:26 É uma pessoa que de certa form.. (21:21)	1:65 O conselho existe desde 2007. .. (486:486)
1:27 Nós temos uma vinícola no Sul .. (22:22)	1:66 Naturalmente. Na minha cidade,.. (496:498)
1:28 Então a uva é uma história de .. (209:209)	1:67 Antes disso funcionava no inst.. (486:486)
1:29 A união se fez por falta de ca.. (210:212)	1:68 O Grupo Osborne, que trabalha .. (118:118)
1:30 Ao longo de toda a trajetória .. (218:218)	1:69 O caso do Osborne, foi uma par.. (379:379)
1:31 Ao longo de toda a trajetória .. (218:218)	1:70 O caso do Osborne, foi uma par.. (379:379)
1:32 Ao longo destes anos nós eleva.. (342:342)	1:71 como uma das atividades fortes.. (22:22)
1:33 As famílias elas trabalham em .. (206:206)	1:72 Eu venho de uma cidade chamada.. (23:24)
1:34 compramos e fizemos o inverso .. (25:25)	1:73 O processo de internacionaliza.. (70:71)
1:35 Quais seriam as uvas que aqui .. (25:25)	1:74 Eu diria que nós ainda estamos.. (75:75)
1:36 A grande maioria é de vinhos c.. (54:54)	1:75 Ela foi procurada para exporta.. (94:94)
1:37 Trabalhamos especificamente co.. (84:84)	1:76 O mercado internacional possui.. (98:98)
1:38 Ao adquirirmos a vinícola, hav.. (115:115)	1:77 Não dá para pensar um material.. (96:97)
1:39 fizemos algumas experiência (127:127)	1:78 O processo de produção aqui é .. (105:105)
1:40 Nós levamos as cargas para o S.. (117:117)	1:79 Depois levamos para lá [para o.. (127:127)
1:41 Na ocasião colocaram como cond.. (126:126)	1:80 para eles colocarem no conhaqu.. (127:127)
1:42 Temos uma equipe onde um deles.. (234:234)	1:81 chegou aqui na fazenda Ouro Ve.. (161:161)

- 1:82 Quem já imaginou colher uva a .. (162:163)
 1:83 Quem já imaginou colher uva a .. (162:162)
 1:84 nós vendemos 2 ou 3 containers.. (173:174)
 1:85 em 2009, fizemos uma ampliação.. (183:183)
 1:86 O projeto para fabricação de v.. (184:184)
 1:87 A Almadén, nossa última compra.. (201:201)
 1:88 A Miolo é formada hoje da soci.. (200:200)
 1:89 As famílias elas trabalham em .. (206:206)
 1:90 Eramos baseados na uva já cult.. (247:248)
 1:91 O Vale é ainda hoje bastante c.. (257:257)
 1:92 Até 2011 se ganhou muito dinhe.. (322:322)
 1:93 Nós dependemos muito das safra.. (332:334)
 1:94 Nós somos uma empresa que esta.. (334:334)
 1:95 É uma pessoa que de certa form.. (21:21)
 1:96 coisas são difíceis de explica.. (22:22)
 1:97 Eu venho de uma cidade chamada.. (23:23)
 1:98 constituímos esta empresa, cha.. (24:24)
 1:99 Hoje há 5 unidades de produção.. (24:24)
 1:100 Esta unidade no Nordeste foi u.. (25:25)
 1:101 Quais seriam as uvas que aqui .. (25:25)
 1:102 O perfil empreendedor marca de.. (34:34)
 1:103 Ela na verdade é a mãe. Onde h.. (42:42)
 1:104 A Miolo é essencialmente brasi.. (46:46)
 1:105 nós fundamos uma fazenda onde .. (54:54)
 1:106 O processo de internacionaliza.. (70:70)
 1:107 Nós exportamos para o Japão, C.. (72:72)
 1:108 Para a exportação normalmente .. (73:73)
 1:109 Eu diria que nós ainda estamos.. (75:75)
 1:110 é um trabalho que se constrói .. (75:75)
 1:111 O processo de internacionaliza.. (70:70)
 1:112 Houve uma época que era inviáv.. (76:76)
 1:113 O fato é que para exportar se .. (95:95)
 1:114 O mercado internacional possui.. (98:98)
 1:115 O fato é que para exportar se .. (95:97)
 1:116 A vinda para cá, para o Nordes.. (102:102)
 1:117 A vinda para cá, para o Nordes.. (102:103)
 1:118 Mas, inicialmente a gente nunc.. (103:103)
 1:119 Veja como evoluiu isto aqui po.. (104:104)
 1:120 Veja como evoluiu isto aqui po.. (104:104)
 1:121 aqui na propriedade daqui quan.. (105:106)
 1:122 A uva de vinho não passa por e.. (106:106)
 1:123 levamos para o Sul para proces.. (115:115)
 1:124 Nós levamos as cargas para o S.. (117:117)
 1:125 O Grupo Osborne, que trabalha .. (118:118)
 1:126 Sim. Na realidade foi isso. Na.. (126:126)
 1:127 Depois levamos para lá [para o.. (127:127)
 1:128 Hoje na realidade se produz 5 .. (127:127)
 1:129 E não iremos alcançar grandes .. (140:140)
 1:130 O mercado de consumo é muito d.. (140:140)
 1:131 O mercado de consumo é muito d.. (140:141)
 1:132 O mercado internacional é muit.. (149:149)
 1:133 Na realidade, a comercializaçã.. (151:151)
 1:134 Ele vem sendo mantido por meio.. (159:160)
 1:135 chegou aqui na fazenda Ouro Ve.. (161:161)
 1:136 Quem já imaginou colher uva a .. (162:162)
 1:137 a máquina tem uma cabina clima.. (162:162)
 1:138 Quem já imaginou colher uva a .. (162:162)
 1:139 Não adianta ele querer empurra.. (174:174)
 1:140 Nosso limitador são as autocla.. (182:183)
 1:141 Nestas estratégias que a Miolo.. (188:188)
 1:142 estas estratégias que a Miolo .. (188:192)
 1:143 A Miolo é formada hoje da soci.. (200:201)
 1:144 As famílias elas trabalham em .. (206:213)
 1:145 A união se fez por falta de ca.. (210:210)
 1:146 Quando tu se especializa, ou t.. (212:212)
 1:147 Em 2001, a família Benedetti s.. (225:225)
 1:148 Aí com esta aqui nós fizemos a.. (225:225)
 1:149 Eu hoje faço parte do conselho.. (226:226)
 1:150 Temos uma equipe onde um deles.. (234:234)
 1:151 Plantamos 19 variedades de uvas.. (234:234)
 1:152 Plantamos 19 variedades de uvas.. (234:234)
 1:153 O Adriano Miolo a época era um.. (235:235)
 1:154 O conselho exerce um papel mui.. (235:235)
 1:155 O Adriano Miolo a época era um.. (235:235)
 1:156 A parte de investimentos é dec.. (235:235)
 1:157 As estratégias foram sendo tri.. (242:242)
 1:158 Eramos baseados na uva já cult.. (247:248)
 1:159 por conta da [técnica de] irri.. (257:257)
 1:160 Nildo Existiu ou existe algum .. (260:265)
 1:161 Eu, por exemplo, nem precisari.. (236:236)
 1:162 Eu, por exemplo, nem precisari.. (236:237)
 1:163 Eramos baseados na uva já cult.. (247:247)
 1:164 por conta da [técnica de] irri.. (257:257)
 1:165 Muitas mudanças e ainda vai te.. (273:275)
 1:166 Este custo é um dos grandes mo.. (275:275)
 1:167 Dentro da porteira é mais fáci.. (277:277)
 1:168 Temos distribuidores do Grupo.. (285:285)
 1:169 Lá para fora é feito um trabal.. (293:293)
 1:170 Isso não vale para o mundo int.. (301:302)
 1:171 Houve uma época em que era inv.. (310:310)
 1:172 E nós temos que estar nesta ga.. (310:310)
 1:173 a luz por exemplo, aumentou 10.. (310:311)
 1:174 Na fase de crescimento, pratic.. (330:330)
 1:175 o mercado internacional recess.. (331:331)
 1:176 Ao longo destes anos nós eleva.. (342:342)
 1:177 Minimizar ao máximo possível o.. (354:354)
 1:178 Ou seja, se o Carrefour disser.. (354:355)
 1:179 Minimizar o risco sempre! Mini.. (356:356)
 1:180 Então a palavra de ordem é sol.. (357:357)
 1:181 A produção é aqui e todo o pro.. (343:343)
 1:182 É de fato a parte comercial (366:366)
 1:183 Não se pensa em risco quanto à.. (365:365)
 1:184 Como se consegue gerar um dese.. (366:366)
 1:185 Aqui foram quase mil hectare, .. (376:376)
 1:186 Nos tentamos fazer algumas peq.. (377:377)
 1:187 As aquisições aqui no Vale não.. (378:378)
 1:188 Entre as famílias sócias do Gr.. (387:387)
 1:189 Muita gente saiu de lá com ins.. (389:390)
 1:190 O tino comercial é que tem fei.. (390:390)
 1:191 Por que se tivessem feito os t.. (389:389)
 1:192 Aqui na fazenda Ouro Verde, en.. (389:389)
 1:193 Quando se vai projetar algo, n.. (398:399)
 1:194 se formos fazer uma expectativ.. (398:398)
 1:195 E são os aventureiros que suja.. (400:400)
 1:196 O risco é minimizado buscando .. (404:404)
 1:197 Tu passa por aí e encontra em .. (412:416)
 1:198 Tu passa por aí e encontra em .. (412:412)
 1:199 Eu peguei um camarada aqui, le.. (416:416)
 1:200 A minha mão de obra aqui é tot.. (417:417)
 1:201 Não temos problemas de mão de .. (418:420)
 1:202 Os ambientes políticos impacta.. (429:430)
 1:203 As decisões da empresa são sob.. (430:430)
 1:204 Acredito que sem cuidar da nat.. (438:438)
 1:205 Lá para fora sim, aqui dentro .. (447:448)
 1:206 A prospecção do mercado intern.. (460:461)
 1:207 prospecção do mercado internac.. (460:460)
 1:208 Muitas vezes atrapalha mais é .. (477:477)
 1:209 Ela é altamente profissional. .. (485:487)
 1:210 O conselho se deveu a preocupa.. (486:487)
 1:211 Esta necessidade de instituir .. (492:497)
 1:212 Uma parte fixa e outra móvel. .. (514:516)
 1:213 No início, o que é característ.. (517:517)
 1:214 No início, o que é característ.. (517:517)
 1:215 O interessante, o importante, .. (226:226)
 2:1 A Ouro Verde foi constituída e.. (13:13)
 2:2 A família Benedetti e a famíli.. (14:14)
 2:3 São quase 1mil ha de terreno t.. (217:218)
 2:4 A Miolo chegou para agregar ma.. (230:230)
 2:5 No fundo, no fundo temos um po.. (332:332)
 2:6 A Miolo Wine Group é o guarda.. (23:23)
 2:7 Foi muita pesquisa. Nós levamo.. (404:404)
 2:8 foi uma decisão estratégica, p.. (487:487)
 2:9 Quando começamos a formalizar .. (55:55)
 2:10 Nós produzimos a matéria-prima.. (87:87)
 2:11 uve alguma mudança a partir da.. (92:96)
 2:12 a Random, é a que produz o que.. (104:104)
 2:13 muitas vezes se começa com peq.. (208:208)
 2:14 Foi a primeira empresa no Bras.. (209:209)
 2:15 planejamento de produção, e a .. (587:587)
 2:16 As estratégias vieram pela nec.. (604:604)
 2:17 A Ouro Verde tem quantos por c.. (27:31)
 2:18 Então agora vamos para o fator.. (43:51)

- 2:19 Quando começamos a formalizar .. (55:55)
 2:20 A produção se fez na Ouro Verd.. (59:59)
 2:21 A Miolo Wine Group foi feita c.. (63:63)
 2:22 Nós podamos com máquina, limpa.. (71:71)
 2:23 Na verdade a Random já chegou .. (100:104)
 2:24 Os 10% a 15% que se produz des.. (108:112)
 2:25 Nildo Quando surgiu o projeto .. (114:144)
 2:26 Quanto aos incentivos do Gover.. (147:151)
 2:27 Agora vou para o modelo propri.. (155:164)
 2:28 O empreendedorismo para a Ouro.. (168:168)
 2:29 Governança Corporativa. Benede.. (172:176)
 2:30 onselho e depois. Nesta fase q.. (180:184)
 2:31 Nildo Com relação a Formação d.. (187:192)
 2:32 No que tange a Alianças, a Div.. (195:209)
 2:33 Benedetti São quase 1mil ha de.. (216:226)
 2:34 Benedetti São quase 1mil ha de.. (216:234)
 2:35 ildo No que tange a contexto e.. (237:250)
 2:36 Nildo Dos Riscos, sabemos que .. (253:266)
 2:37 Nildo Apesar que a Ouro Verde .. (269:274)
 2:38 Nildo Ao longo destes anos, po.. (277:282)
 2:39 o Que é o que o Conselho Admin.. (286:291)
 2:40 Vamos para os números quanto a.. (295:296)
 2:41 Se o cara não é empreendedor, .. (300:300)
 2:42 No que tange ao aspecto conteú.. (304:304)
 2:43 Os recursos internos: o clima,.. (320:324)
 2:44 O 2º momento: a respeito da so.. (328:328)
 2:45 O processo de formação para as.. (352:352)
 2:46 rtamento de Exportação e sua I.. (352:356)
 2:47 Aí voltasse ao mesmo problema.. (372:372)
 2:48 No que tange aos incentivos do.. (384:384)
 2:49 No 3º momento: a fase de estud.. (400:400)
 2:50 mpreendedorismo, ela teve que .. (408:412)
 2:51 O fator Governança Corporativa.. (416:420)
 2:52 no sentido de apoiar todas as .. (420:420)
 2:53 No que tange a diversificação,.. (424:424)
 2:54 No que se refere a diversifica.. (432:432)
 2:55 No que tange ao conteúdo inter.. (440:440)
 2:56 E quanto ao externo, com incen.. (448:448)
 2:57 3,0 ou 4,0. Sabe por que o Gov.. (452:452)
 2:58 Os riscos? Para saber qual uva.. (456:456)
 2:59 Sempre existiram... nota: 6,0... (460:461)
 2:60 4º momento: na fase de produçã.. (465:470)
 2:61 4º momento: na fase de produçã.. (465:466)
 2:62 Governança, estrutura governam.. (474:474)
 2:63 O processo de formação da estr.. (482:482)
 2:64 Foi uma decisão política nossa.. (486:487)
 2:65 União das dimensões: estratégi.. (491:491)
 2:66 O desenvolvimento destes canai.. (499:503)
 2:67 Conteúdo interno: a mão de obr.. (507:507)
 2:68 Se não, não vem. Imagina que a.. (511:511)
 2:69 O fator câmbio... uma fase que.. (515:519)
 2:70 Os riscos, devido ao dimension.. (527:527)
 2:71 O senhor acredita que nesta fa.. (535:539)
 2:72 Agora, vamos para a última fas.. (543:543)
 2:73 Ele vem na ponta (547:547)
 2:74 nça corporativa com a entrada .. (551:555)
 2:75 O aprimoramento dos processos .. (551:551)
 2:76 O processo de internacionaliza.. (559:559)
 2:77 Teve sim. Mas, não foi muito g.. (563:563)
 2:78 Os riscos, com a mecanização d.. (567:567)
 2:79 As instabilidades políticas e .. (575:575)
 2:80 Esse é o problema foi sério e .. (579:579)
 2:81 O aspecto interno: com a dupli.. (583:583)
 2:82 Foi feito um planejamento de p.. (587:587)
 2:83 Sem investimento não se evolui.. (595:595)
 2:84 Na diversificação de destinos .. (599:600)
 2:85 Em todas estas fases, eu preci.. (609:614)
 2:86 ntre duas dimensões é diferent.. (618:623)
 2:87 Nildo Então nestes casos, o se.. (626:631)
 2:88 E estes elos podem ser crescen.. (634:639)
 3:1 O projeto começou aqui em 2001.. (11:11)
 3:2 a área foi a leilão e o Grupo .. (11:11)
 3:3 A Miolo veio juntamente com a .. (82:82)
 3:4 O Vale das Frutas hoje não é s.. (145:145)
 3:5 Para começar, quando o pessoal.. (153:153)
 3:6 Para começar, quando o pessoal.. (153:153)
 3:7 Eles viram aqui um tem potenci.. (153:153)
 3:8 nós daqui sempre trocamos info.. (153:153)
 3:9 os Miolo e os Benedetti são mu.. (624:624)
 3:10 Eu vejo que a empresa sempre f.. (624:625)
 3:11 eles, até de forma positiva, s.. (633:633)
 3:12 Quanto menor a influencia, men.. (629:629)
 3:13 Exato, exato. E a maioria dele.. (633:634)
 3:14 O fundador possui uma sensibil.. (638:639)
 3:15 Exato, isso. E neste sentido h.. (643:644)
 3:16 Então o projeto nasceu pensand.. (11:11)
 3:17 Com o passar do tempo, foi-se .. (12:12)
 3:18 agora está no auge os espumant.. (12:12)
 3:19 Surgiram projetos decorrentes .. (171:171)
 3:20 O Inbravin faz propaganda do v.. (327:327)
 3:21 É mais por uma questão de cont.. (343:343)
 3:22 convertendo vinhedos que não a.. (343:343)
 3:23 Tinha-se mais uvas tintas no p.. (351:351)
 3:24 É mais por uma questão de cont.. (343:343)
 3:25 Começou-se com 15ha a 20ha e f.. (363:363)
 3:26 foi se expandindo e hoje temos.. (363:363)
 3:27 foi se expandindo e hoje temos.. (363:363)
 3:28 Aqui nós temos a possibilidade.. (371:373)
 3:29 Nosso gargalo, eu diria que é .. (381:382)
 3:30 Terranossa do Grupo é uma marc.. (49:49)
 3:31 forma utilizamos o Brazil Ulde.. (49:49)
 3:32 Temos alguns projetos em parce.. (47:47)
 3:33 Outro projeto interessante é a.. (48:48)
 3:34 Nos temos uma marca nossa que .. (49:49)
 3:35 Os espumantes do Grupo são pro.. (140:140)
 3:36 Nós [se referindo a unidade ba.. (141:141)
 3:37 Aqui no município de Casa Nova.. (153:153)
 3:38 Eu sempre falo que o mundo eno.. (153:154)
 3:39 o caso daqui do Vale do São Fr.. (154:154)
 3:40 Quando falo de constantes, me .. (154:154)
 3:41 Dependemos muito do clima, tan.. (154:154)
 3:42 Os produtos que vão para o Chi.. (163:163)
 3:43 Em 2012, no caso do mercado in.. (180:181)
 3:44 Os projetos inglês veio em 201.. (189:189)
 3:45 Anteriormente a mim foram expo.. (189:189)
 3:46 stas parcerias são permanentes.. (193:197)
 3:47 Muitas vezes surgem demandas e.. (206:208)
 3:48 O mercado internacional é muit.. (231:231)
 3:49 Mundialmente os vinhos caros v.. (238:238)
 3:50 A partir das janelas que são d.. (26:26)
 3:51 Nildo A partir das janelas que.. (24:30)
 3:52 Nós somos bem auditados pelas .. (509:510)
 3:53 não aceitamos a demanda por qu.. (206:206)
 3:54 A minha história é um pouco ma.. (14:14)
 3:55 Também tivemos o projeto dos d.. (13:13)
 3:56 Nós fazemos um álcool de vinho.. (391:391)
 3:57 Não pretendemos produzir mais .. (112:112)
 3:58 A parte comercial não fica aqu.. (22:22)
 3:59 Bem, o nosso foco maior é o me.. (46:46)
 3:60 de outras Marcas, assim como p.. (58:62)
 3:61 Em 2001, quando a Fazenda foi .. (78:78)
 3:62 A questão da Marca Terranova e.. (104:104)
 3:63 até mudamos a razão social par.. (120:120)
 3:64 Do Grupo que atualmente possui.. (121:121)
 3:65 O Brasil nunca pensou em expor.. (131:131)
 3:66 Muitas vezes surgem demandas e.. (206:208)
 3:67 Ao longo do tempo o bom desemp.. (274:274)
 3:68 produzir mais é preciso se ter.. (343:343)
 3:69 Não falta cliente, portanto, f.. (386:386)
 3:70 Fora uma uva de vinha que nós .. (391:392)
 3:71 Temos os espumantes por exempl.. (414:414)
 3:72 Em nossa vitivinicultura, que .. (422:423)
 3:73 Em vinhedo, nós estamos invest.. (435:435)
 3:74 Basicamente, em dois setores: .. (455:455)
 3:75 Por exemplo, na linha de produ.. (455:455)
 3:76 A linha de envase, na questão .. (463:463)
 3:77 Na industrialização temos equi.. (518:518)
 3:78 Tem-se que ter conhecimento e .. (526:527)
 3:79 Se eles provarem e preferirem .. (564:564)
 3:80 Dentro da possibilidade nós po.. (572:572)
 3:81 A vinícola em termos de volume.. (86:86)
 3:82 Até 2014 tem sido uma crescent.. (278:278)

- 3:83 Fui efetivado como Gerente Téc.. (14:14)
 3:84 transformações da Empresa (com.. (14:14)
 3:85ildo A partir das janelas que .. (25:30)
 3:86 temos uma demanda interessante.. (46:46)
 3:87 Temos alguns projetos em parce.. (47:49)
 3:88 A pouca tradição em produtos d.. (54:54)
 3:89 Nildo Na realidade, o líquido .. (56:71)
 3:90 quando a Fazenda foi adquirida.. (78:78)
 3:91 A vinícola em termos de volume.. (86:86)
 3:92 A vinícola em termos de volume.. (86:86)
 3:93 Até porque de toda forma, Espu.. (116:116)
 3:94 E sobre isso até mudamos a raz.. (120:120)
 3:95 As demandas são predominanteme.. (127:127)
 3:96 O Brasil nunca pensou em expor.. (131:131)
 3:97 Os espumantes do Grupo são pro.. (140:141)
 3:98 quando o pessoal veio em 2001... (153:153)
 3:99 neste sentido trazem consigo u.. (153:153)
 3:100 existiu uma troca de informaçõ.. (153:154)
 3:101 Dependemos muito do clima, tan.. (154:154)
 3:102 Dependemos muito do clima, tan.. (154:154)
 3:103 mesmo havendo um departamento .. (158:158)
 3:104 Surgiram projetos decorrentes .. (171:171)
 3:105 Os projetos inglês veio em 201.. (189:197)
 3:106 Apesar de ser maciço a produçã.. (201:201)
 3:107 Muitas vezes surgem demandas e.. (206:206)
 3:108 Aqui, é mais rápido tudo (sorr.. (208:208)
 3:109 Risco. Eu hoje vejo o mercado .. (216:216)
 3:110 Teríamos que juntar muitas coi.. (217:217)
 3:111 radiação ao consumo, tem pessoa.. (218:219)
 3:112 O grande empecilho, também é a.. (232:232)
 3:113 As outras unidades dependem ex.. (236:236)
 3:114 Será que seria um boicote? Poi.. (243:243)
 3:115 Hoje o Moscatel mesmo diante d.. (252:252)
 3:116 Quanto ao custo, tem-se ainda .. (233:233)
 3:117 Por exemplo, a Europa tem subs.. (234:234)
 3:118 sse Moscatel surgiu em que mom.. (257:261)
 3:119 Já existia a uva Itália, na qu.. (261:261)
 3:120 foram feitos testes na Embrapa.. (261:261)
 3:121 O projeto da Vitivinícola foi .. (261:261)
 3:122 Parcerias com outras instituiç.. (265:266)
 3:123 O projeto da Vitivinícola foi .. (261:261)
 3:124 Para o mercado internacional s.. (294:294)
 3:125 O principal fator para mim é o.. (302:302)
 3:126 O principal fator para mim é o.. (302:303)
 3:127 networks seriam importantes? F.. (315:319)
 3:128 Nós temos padrões nos nossos p.. (335:335)
 3:129 Nildo Eu entendo que a planta .. (338:343)
 3:130 É a partir de sondagens de dem.. (355:355)
 3:131 Qual é a história deste planti.. (347:351)
 3:132 Qual a evolução em hectares? F.. (359:363)
 3:133 O aumento dos autoclaves está .. (367:381)
 3:134 Isso mesmo. Neste nosso caso, .. (390:390)
 3:135 Nós fazemos um álcool de vinho.. (391:392)
 3:136 No que tange ao aspecto intern.. (400:404)
 3:137 Temos os espumantes por exempl.. (414:422)
 3:138 O processo que começa na vinic.. (427:427)
 3:139 Nos outros anos, é possível li.. (431:435)
 3:140 or exemplo, foi uma proposta d.. (439:443)
 3:141 Nildo Nos outros existiram mom.. (450:463)
 3:142 Preocupação em reduzir custos .. (467:475)
 3:143 No que tange ao contexto exter.. (479:483)
 3:144 hega ao senhor de que maneira?.. (487:492)
 3:145 Quando a ISO foi instituída na.. (496:509)
 3:146 É preciso se ter tecnologia al.. (522:522)
 3:147 nternacional que vocês buscaram .. (540:548)
 3:148 ternacional que vocês buscaram t.. (540:552)
 3:149 Nildo Quando eu penso em abast.. (558:583)
 3:150 racterísticas da estrutura org.. (595:600)
 3:151 ouve a constituição da Miolo W.. (620:624)
 3:152 Quanto menor a influencia, men.. (629:633)
 3:153 ou a vocês aqui de que maneira.. (620:634)
 3:154 o no aspecto familiar, mas, é .. (639:644)
 3:155 alguma mudança com a sua saída.. (648:653)
 3:156 orma? Flávio É um valor fixado.. (665:685)
 4:1 Os vinhos e espumantes Miolo e.. (13:13)
 4:2 o resultado das exportações de.. (12:12)
 4:3 o resultado das exportações de.. (12:12)
 5:1 Diversos vinhos e espumantes d.. (12:15)
 5:2 Da linha Terranova somente o v.. (18:18)
 5:3 Japão, Estados unidos, China. .. (21:21)
 5:4 Foram realizadas pequenas expo.. (24:24)
 5:5 o maior volume ainda é de vinh.. (12:12)
 5:6 Diversos vinhos e espumantes d.. (12:12)
 5:7 Os espumantes moscateis da lin.. (15:15)
 5:8 Diversos vinhos e espumantes d.. (12:14)
 5:9 A Miolo utiliza em alguns caso.. (13:15)
 6:1 A Miolo através do departament.. (11:11)
 6:2 Os contatos de exportação vem .. (21:21)
 6:3 o contato comercial é sempre f.. (21:21)
 6:4 Através dessas fontes conhecem.. (21:21)
 6:5 para alguns países, contamos c.. (21:21)
 6:6 Na verdade até então a Miolo w.. (34:34)
 6:7 A exportação fazia parte da no.. (34:34)
 6:8 A institucionalização do depar.. (34:34)
 6:9 Com o estabelecimento do depar.. (34:34)
 6:10 Preparar-se para a exportação .. (35:35)
 6:11 A partir disso iniciaram as pa.. (35:35)
 6:12 Atualmente contamos com um gra.. (11:11)
 6:13 Os contatos de exportação vem .. (21:21)
 6:14 contatos por conta própria que.. (21:21)
 6:15 As exportações ocorrem todos o.. (16:16)
 6:16 Ainda não houveram exportações.. (25:25)
 6:17 Vale Lembrar que a linha terra.. (25:25)
 6:18 As exportações destes produtos.. (25:25)
 6:19 Em 2014 podemos dizer que ocor.. (29:29)
 6:20 A Miolo através do departament.. (11:11)
 6:21 Os contatos de exportação vem .. (21:21)
 6:22 As exportações destes produtos.. (25:25)
 6:23 Na verdade até então a Miolo w.. (34:35)
 6:24 A fundação da Miolo Wine group.. (39:39)

ANEXO A – Movimentação de mercadorias entre o Grupo Lovara e a Miolo Wine Group

Sistema Sijut - Receita

<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/i>



Normas - Sistema Gestão da Informação

Visão Compilada

ATO DECLARATÓRIO EXECUTIVO DRF/CXL N° 20, DE 06 DE MARÇO DE 2015

(Publicado(a) no DOU de 09/03/2015, seção 1, pág. 32)

Concede Registro Especial de Bebidas como Produtor.

O DELEGADO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL EM CAXIAS DO SUL, no uso das atribuições que lhe conferem os artigos 302 e 314 do Regimento Interno da Secretaria da Receita Federal do Brasil, aprovado pela Portaria MF nº 203, de 14 de maio de 2012, e tendo em vista o disposto no inciso I, § 1º art. 2º da Instrução Normativa RFB nº 1432, de 26 de dezembro de 2013 e o despacho exarado no processo 13016.000608//2001-04 ,

DECLARA:

Art. 1º Está inscrito no Registro Especial de Bebidas sob o nº 10106/529, como produtor, o estabelecimento da empresa Lovara Vinhos Finos Ltda , inscrito no CNPJ sob o nº 04.656.819/0001-62, situado na Rua José Benedetti, 222, no município de Bento Gonçalves – RS.

Art. 2º O estabelecimento supracitado comercializa os produtos abaixo relacionados, engarrafados sob encomenda por Miolo Wine Group Vitivinicultura Ltda, inscrito no CNPJ

09.357.838/0001-01 em Bento Gonçalves-RS: [\(Redação dada pelo\(a\) Ato Declaratório Executivo DRF/CXL nº 58, de 04 de maio de 2015\)](#)

Produto	Marca Comercial	Classificação Fiscal	Tipo do Recipiente	Capacidade do Recipiente
Vinho Tinto de Mesa Seco Fino	Lovara	2204.21.00	Não retornável	750ml

Vinho Tinto de Mesa Seco Fino Cabernet Sauvignon	Lovara	2204.21.00	Não retornável	750ml
Vinho Tinto de Mesa Seco Fino Merlot	Lovara	2204.21.00	Não retornável	750ml
Vinho Tinto de Mesa Seco Fino Cabernet Sauvignon	Vivino	2204.21.00	Não retornável	750ml
Vinho Tinto de Mesa Suave Fino Cabernet Sauvignon	Vivino	2204.21.00	Não retornável	750ml

(Redação dada pelo(a) Ato Declaratório Executivo DRF/CXL nº 58, de 04 de maio de 2015)

Art. 3º Este Ato Declaratório Executivo entra em vigor na data de sua publicação no Diário Oficial da União.

LUIZ WESCHENFELDER

*Este texto não substitui o publicado oficialmente.