

EXPORTAÇÕES DE SUCO DE UVA: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA E INSTITUCIONAL NA SERRA GAÚCHA/RS

Marcela de Toni (marcela.toni@gmail.com)

Tatiane P. Cislighi (tatiane.cislighi@bento.ifrs.edu.br)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus Bento Gonçalves*

RESUMO

A internacionalização tem sido objeto de estudo da área de negócios e gestão há muito tempo, principalmente por meio de pesquisas relativas às exportações dos mais diversos produtos. Pensando-se no Brasil, um país preponderantemente exportador de *commodities*, esse é um tema importante no contexto de cadeias de suprimentos de alimentos. E, em se tratando do Rio Grande do Sul e Serra Gaúcha, a cadeia da uva e do vinho tem buscado se consolidar internacionalmente com maior ênfase nos últimos anos. O processo de internacionalização das organizações pode ser visto por meio de diversas abordagens, como a econômica e a comportamental, que explicam os diferentes motivos pelos quais as empresas buscam se inserir em mercados externos. Mais recentemente a Teoria Institucional também passou a ser utilizada nesse campo, uma vez que pode auxiliar a melhor compreender o processo, fornecendo uma visão rica e complexa das organizações, procurando explicar a estrutura e o funcionamento das relações. Diante disso, o objetivo da pesquisa é o de identificar oportunidades e dificuldades encontradas no processo de exportação de suco de uva de empresas da região da Serra Gaúcha (RS). Em relação a metodologia utilizou-se a estratégia de estudo de caso múltiplo em seis indústrias vitivinícolas. Os principais achados do estudo identificaram a relevância das instituições formais na internacionalização das organizações pesquisadas. Com o retorno das atividades mundiais pós pandemia, espera-se que o planejamento e as ações para o incremento da promoção e comercialização do produto suco de uva seja retomado pelo setor, principalmente pelos Projetos Setoriais, que são grandes propulsores das empresas dessa região no comércio internacional.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas, Teoria Institucional, Cadeias de Suprimentos Alimentícia, Setor Vitivinícola.

1 Introdução

A internacionalização de empresas, sob diferentes teorias e perspectivas, tem sido objeto de estudo da área de negócios internacionais há pelo menos quatro décadas (PIVETTA et al., 2021). O processo de internacionalização das organizações pode ser visto principalmente por meio de duas abordagens: a econômica e a comportamental, que explicam os diferentes motivos pelos quais as empresas buscam se inserir em mercados externos (JOHANSON; VAHLNE, 1977; CARNEIRO; DIB, 2007; DE SOUZA; FENILI, 2012; DA SILVA ALCHIERI; DALBOSCO; DO NASCIMENTO, 2017).

Ainda, estudos mais recentes acrescentam outras abordagens ao tema como a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991); *Joint Ventures e Born Globals* (OVIATT; McDOUGAL, 1994; JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990) e a Teoria Institucional (DIMAGGIO; POWELL;

1983; NORTH, 1990), a qual fornece uma visão rica e complexa, atuando na função das regras e procedimentos em determinado contexto, delineando respostas estratégicas.

Existem várias formas de uma empresa se internacionalizar. Uma organização pode optar pela presença direta no mercado, a exemplo das exportações, da presença ligada a cooperações e alianças, ou, ainda, pela presença indireta, por meio de intermediários como agentes ou *tradings companies* (SANTOS, 2014). O Brasil é um país usualmente reconhecido pelas exportações de *commodities* (BRASIL, Ministério da Economia, 2022). E, apesar das diversas pesquisas realizadas no país relacionadas a esse setor agroalimentar (agricultura, silvicultura, a indústria de alimentos e bebidas), os estudos no contexto de cadeias de suprimentos alimentícia (*Food Supply Chain – FSC*) é um dos temas emergentes e carentes de pesquisas mais aprofundadas na Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável (GCSS) (*Sustainable Supply Chain Management - SSCM*) (SEURING et al., 2022). Essa lacuna se liga ao debate das economias emergentes, onde as estruturas de governança são frequentemente criticadas (SEURING et al., 2022). A cadeia de suprimentos de alimentos “é formada pelos processos estruturados desde a origem dos alimentos no meio natural até a disponibilização na mesa do consumidor” (TAVARES, 2022, p. 74).

Questões de como fornecer os alimentos em diferentes partes do mundo depende diretamente do alinhamento dos agentes da cadeia de suprimentos e dos fluxos e conexões entre os diferentes elos (TAVARES, 2022). Um dos desafios da cadeia de suprimentos de alimentos está na geração de valor, ou seja, cumprir os requisitos em todos os processos ao longo da cadeia a fim de garantir a segurança e a qualidade do produto (considerando-se o transporte) até o cliente final (TAVARES, 2022). Quando se extrapola as fronteiras de um país, as oportunidades e as dificuldades aumentam no comércio de alimentos. Dentre as cadeias agroalimentares do país, o estudo analisa a cadeia da uva e do vinho da região da Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul.

Considerando-se o contexto vitivinícola brasileiro, e fazendo um recorte na Serra Gaúcha, essa é a região que ganha destaque por ser a maior produtora de derivados de uva no Brasil. Verifica-se que o setor é composto tanto por empresas privadas, familiares e por cooperativas. Entende-se como produtos resultantes os vinhos finos, vinhos de mesa, sucos e espumantes, fabricados tanto de maneira orgânica quanto convencionais (MOLLE, 2021). Dentre os produtos citados, o foco do estudo será nas exportações do suco de uva considerando-se o contexto de seis organizações, uma vez que de acordo com Molle (2021), é importante que trabalhos acompanhem as tendências de produção e comercialização desse produto, a fim de melhor identificar um alinhamento entre oferta e demanda, assim como direcionamentos de estratégias produtivas para as empresas do setor.

De acordo com dados da Uvibra (2022), no ano de 2021 o Brasil teve um aumento de 83,25% nas exportações de vinhos se comparado a 2020. Os 8.132.342 litros, ou seja, 10,8 milhões de garrafas, que saíram do país nos 12 meses chegaram a 53 países. Os principais foram: Paraguai, Haiti, Rússia, China e Estados Unidos. Quando somado o volume de vinho, espumante e suco de uva o total ultrapassa os 12.437.524 litros contra 6.586.262 do ano de 2020. O maior crescimento percentual foi na categoria de suco de uva com 144,59% de incremento, chegando a 3.369.939 litros (UVIBRA, 2022). Conforme dados da ComexStat (2022), se comparado o ano de 2019 com 2018 houve um crescimento de 95,38% no valor exportado do suco de uva; e, o ano de 2021 se comparado com o mesmo ano de 2018 o crescimento foi de 108,57%, nos valores exportados.

De maneira geral, as indústrias vinícolas brasileiras adotam como principais modos de entrada no mercado internacional estratégias com baixo risco e baixo investimento, como a exportação direta e indireta. O estabelecimento de redes entre as vinícolas (indústrias de suco, cooperativas) na Serra Gaúcha também é uma importante estratégia utilizada para alcançar a internacionalização por meio de projetos institucionais, como o *Wines of Brazil* e *100% Grape Juice of Brazil* (Suco de Uva 100% do Brasil) desde 2002. Os projetos foram iniciados pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), que permaneceu até o ano de 2019, e, posteriormente, a partir de 2020 pela União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA) em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), com o objetivo de promoção comercial dos vinhos, espumantes e sucos de uva brasileiros no mercado externo.

Apesar dos dados específicos referentes as exportações de vinhos brasileiros, as exportações de sucos de uva da Serra Gaúcha ainda é um tema incipiente e que merece atenção de gestores tanto das empresas quanto do governo, pesquisadores, instituições de ensino, entidades de classe do setor, transportadores, ou seja, da cadeia de suprimentos de maneira global. Dessa forma, as indústrias de economias emergentes, como na pesquisa proposta, são importantes objetos de estudo devido as diferenças institucionais em relação às economias desenvolvidas (maioria dos estudos já realizados), nas quais as fragilidades institucionais ampliam a influência das instituições na competitividade internacional das empresas (MONTICELLI; GARRIDO; DE VASCONCELLOS, 2018).

Diante do exposto, o objetivo do estudo é o de identificar oportunidades e dificuldades encontradas no processo de exportação de suco de uva de empresas da região da Serra Gaúcha (RS). De maneira secundária, objetiva-se: (i) analisar estatisticamente o setor de exportações de suco de uva; (ii) identificar a atuação dos agentes partícipes na cadeia; e, (iii) descrever as principais estratégias, motivações e investimentos realizados pelas empresas para a abertura de

novos mercados e consolidação dos já existentes para o suco de uva. Como forma de auxiliar na realização desses objetivos, o problema de pesquisa é: quais são os principais desafios/entraves que as empresas enfrentam nas exportações do suco de uva frente a produtos tradicionalmente exportados como o vinho e os espumantes brasileiros, já (re)conhecidos internacionalmente?

A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, com caráter exploratório-descritivo, caracterizando-se como estudo de caso múltiplo em empresas da região da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul. Em relação a perspectiva da internacionalização, optou-se pela lente teórica da Teoria Institucional (POWELL; COLYVAS, 2007), cada vez mais aplicada na área de negócios internacionais (ROCHA; ÁVILA, 2015; PIVETTA et al., 2021) e por se relacionar diretamente com as questões enfrentadas pelo setor em relação as entidades participantes.

Os principais achados do estudo identificaram que existem tanto oportunidades, quanto barreiras no processo da exportação do suco de uva na região da Serra Gaúcha, mas ressalta-se que com o retorno das atividades mundiais pós pandemia, é esperado que o planejamento e as ações reiniciem para o incremento da promoção e comercialização do produto. Uma das alternativas propostas é a retomada dos Projetos Setoriais, por meio das instituições formais como a Uvibra, que são grandes propulsoras das empresas dessa região no comércio internacional.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico está dividido em três partes. Primeiramente, será contextualizada a internacionalização de empresas e a Teoria Institucional, na segunda parte serão apresentadas as questões básicas do processo de internacionalização, e, por fim, os arranjos empresariais, voltados para a cadeia de suprimentos de alimentos.

2.1 Internacionalizações de empresas e a Teoria Institucional

A internacionalização de empresas é um processo pelo qual uma organização se prepara para poder participar de trocas, se tornando capacitada a exportar ou importar produtos ou serviços, expandindo seu negócio para o mercado externo (ALABY, 2021), ou seja, é uma forma de expansão geográfica das atividades econômicas de uma empresa para além das fronteiras de seu país. Para alcançar e desenvolver essa estratégia é necessário um plano, um traçado por meio do qual se alcançará a meta, além do desafio que ingressar no mercado internacional pode representar de acordo com as diversas exigências requeridas (documentações, certificações, trâmites aduaneiros, câmbio, logística internacional, entre outras).

De maneira geral, existe um consenso na literatura de negócios internacionais sobre as abordagens principais que tratam da internacionalização de empresas sendo elas: abordagem econômica (decisão racional de expansão dos negócios) e a abordagem comportamental

(observada como um processo gradual) (CARNEIRO; DIB, 2007). Os estudos de abordagem comportamental são baseados na escola nórdica - Modelo de Uppsala. Essa escola caracteriza a internacionalização como uma consequência de uma sequência de estágios, por meio de um percurso que busca aliar a experiência e o conhecimento dos mercados externos (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Já os trabalhos sobre a abordagem econômica, proporcionada pela teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975), a partir da teoria de internalização e do paradigma eclético da produção (DUNNING, 1988), descrevem que as empresas organizam suas atividades pelo mercado ou por hierarquia, buscando vantagens de localização, de propriedade e de internalização, bem como a maximização dos ganhos econômicos. Contudo, estudos mais recentes apresentam novas abordagens para o tema conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Abordagens teóricas sobre internacionalização

	Teoria	Descrição	Trabalhos de maior impacto
Abordagem Econômica	Teoria do Poder de Mercado	Uma das primeiras teorias de investimento direto estrangeiro (IDE) para explicar a produção internacional. Essa teoria é derivada do trabalho seminal de Hymer (1976) que postulava que seriam necessárias duas condições para o IDE: (i) as empresas estrangeiras deveriam possuir uma vantagem compensatória sobre as empresas locais para viabilizar o investimento e (ii) o mercado deveria ser imperfeito.	Stopford e Wells (1972) Hymer (1976) Buckley e Casson (1976) Barney (1991)
	Teoria da Internalização	Foi desenvolvida pelos economistas Buckley e Casson (1976) e Rugman (1981), mas tem origem conceitual no artigo seminal de Coase (1937) a respeito da Teoria dos Custos de Transação. A ênfase está na eficiência nas transações entre diferentes unidades de produção e seus custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1980) como a justificativa para a utilização do mercado ou a internalização das atividades.	Buckley e Casson (1976) Johanson e Vahlne (1977) Rugman (1981) Hennart (1982)
	Paradigma Eclético	Oriunda dos trabalhos de John Dunning (1977, 1981, 1988, 1998), é uma perspectiva usada para racionalizar a decisão de internacionalizar. Essa teoria diz que são necessárias três vantagens para influenciar o Investimento Direto Externo (IDE), sendo elas: propriedade, localização e internalização. Essas três vantagens precisam estar simultaneamente presentes para que as multinacionais prefiram realizar o IDE em comparação com outros modos de entrada.	Williamson (1975) Johanson e Vahlne (1977) Hennart (1982) Williamson (1985) Dunning (1988)
Abordagem Comportamental	Modelo de Uppsala	Foi desenvolvida por Johanson e Wiedersheim-Paul(1975) e Johanson e Vahlne (1977), posteriormente sendo revisada por Johanson e Vahlne (2006, 2009).Essa teoria descreve que a internacionalização é um processo gradual pelo qual as empresas acumulam conhecimento sobre os mercados estrangeiros para operar internacionalmente. Esse processo é gradual devido a diferença entre os países ou distância psíquica, a partir do momento que as empresas desenvolvem experiência, deslocam-se para países mais distantes.	Penrose (1959) Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) Johanson e Vahlne (1977) Hofstede (1980) Barkema e Vermeulen (1998)
	<i>Network</i>	Considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (JOHANSON; MATTSO, 1986; FORSGREN, 1989). Quando associada à internacionalização, decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior (CARNEIRO; DIB, 2007). “Tanto o aprendizado quanto o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (WELCH; WELCH, 1996, p. 14).	Oviatt e McDougall (1994) Coviello e Munro (1997) Johanson e Vahlne (2003)

	Empreendedorismo Internacional	Visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou <i>start-ups</i> através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades, além de buscarem estudar as motivações que levam às operações internacionais. Salienta-se que o empreendedorismo não está limitado a novas empresas, já que mesmo as empresas estabelecidas precisam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente (CARNEIRO; DIB, 2007).	McDougall (1989) McDougall e Oviatt (2000) Zahra e George (2002)
Outras Abordagens	Visão Baseada em Recursos	Essa teoria é derivada da área de estratégia e possui como pioneira a obra de Penrose (1959), além de outros trabalhos de destaque como Barney (1991). Ela postula as empresas como pacotes de recursos e estabelece uma relação lógica entre recursos, capacidades e vantagens competitivas, assim, os recursos se tornam a base para alcançar a vantagem competitiva (GRANT, 1991).	Wernerfelt (1984) Barney (1991)
	Teoria Institucional	Possui como expoentes Meyer e Rowan (1977), Scott (1983) e Zucker (1977). Essa orientação propunha que as estruturas organizacionais formais surgiam por meio de reflexos de regras institucionais que funcionavam como mitos que as organizações incorporavam em suas estruturas a fim de ganhar legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectiva de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977).	DiMaggio e Powell (1983) North (1990) Scott (1995) Kostova e Zaheer (1999)
	<i>Joint Ventures & Born Globals</i>	Alguns estudiosos afirmam que as empresas não se internacionalizam de forma gradual, mas possuem uma perspectiva internacional desde o seu início, essa é a abordagem das <i>Joint Ventures</i> e das <i>Born Globals</i> . Sendo que as <i>Joint Ventures</i> começam seu processo de internacionalização com uma estratégia proativa e as <i>Born Globals</i> já nascem globais, iniciando seu processo logo após a sua criação ou em torno de dois anos.	Oviatt e McDougal (1994) Knight e Cavusgil (1996) Autio et al. (2000) Zahra et al. (2000)

Fonte: elaborado com base nos estudos de Carneiro e Dib (2007); Santos, Barandas e Martins (2015) e Pivetta et al. (2021, p. 52-53).

Observa-se no Quadro 1 a abrangência sobre a investigação da internacionalização, bem como a multidisciplinaridade que existe nesse campo de estudo; sendo assim, a Teoria Institucional será importante para o contexto da presente pesquisa devido a seu foco em regras institucionais entre outros aspectos. O termo Teoria Institucional abrange um amplo corpo de literatura que ganhou destaque e popularidade nas últimas décadas (PIVETTA et al., 2021).

A Teoria Institucional revela que é fundamental contextualizar o processo de internacionalização das empresas, tendo como base a configuração de suas relações de autonomia e dependência em relação aos valores culturais e institucionais dos ambientes nos quais elas estão inseridas (NORTH, 1990). Assim sendo, na internacionalização, as instituições são estruturas formais responsáveis por orientar ou restringir as escolhas dos entes participantes, atuando de forma positiva, negativa ou mesmo indiferente, para promover a inserção internacional. Essas instituições formais podem influenciar a internacionalização das empresas de maneira a facilitar ou dificultar os processos. Citam-se como exemplos de instituições formais as entidades ou agentes com estrutura legal formal, que podem ser do setor público ou privado, e incluem organizações como agências governamentais, agências industriais,

organizações de apoio, agências fiscais, bancos estaduais e agências de administração comercial (MONTICELLI; GARRIDO; DE VASCONCELLOS, 2018).

A relação entre as organizações e o ambiente torna-se central na Teoria Institucional, (DUARTE; TAVARES, 2012). Contudo, o ambiente não é concebido somente por recursos como pessoas, insumos materiais e econômicos, mas, também, pela presença de elementos simbólicos, sendo estes valores representados por mitos, sistemas de crenças e, até mesmo, programas profissionais. A Teoria Institucional tem proporcionado ainda, um maior entendimento dos fenômenos organizacionais, “principalmente no que tange à reação das organizações às pressões do ambiente em que estão inseridas. Essas pressões podem advir do governo, forçando as empresas a se tornarem cada vez mais homogêneas” (DUARTE; TAVARES, 2012, p. 1).

Complementa-se que a Teoria Institucional representa um processo que está condicionado pela conformidade das organizações às normas socialmente aceitas (CALDAS; FACHIN; FISCHER, 2007). Dias Filho (2003, p. 95) destaca que a Teoria Institucional procura “explicar a estrutura e o funcionamento das organizações como uma realidade socialmente construída. Sob esse prisma, elas são vitais como um ente em função das regras, procedimentos, crenças e valores predominantes em determinado contexto”.

Diante do exposto, quando uma empresa decide ingressar no mercado internacional, dentre algumas dificuldades, “ela enfrenta desafios relacionados com a novidade, e, por isso, concentra esforços para adquirir conhecimentos sobre: como operar com sucesso no exterior, a maneira de ganhar legitimidade e a forma de operar em ambientes institucionais diferentes, dependendo do modo de entrada” (CISLAGHI; FERNANDES; WEGNER, 2017, p. 590). No contexto estudado, ainda existem obstáculos para transformar as vinícolas nacionais em empresas internacionalmente competitivas, incluindo fatores macroeconômicos (mudanças nas políticas macroeconômicas e flutuações da taxa de câmbio), mudanças climáticas e dificuldades de coordenação (o setor contém muitas pequenas empresas e há inúmeras instituições que representam os participantes) (MONTICELLI; GARRIDO; DAL-SOTO, 2016).

Após a explanação acerca de algumas teorias sobre a internacionalização, apresentam-se na sequência algumas informações sobre o processo em si, principalmente no “como” se internacionalizar, com alguns aspectos fundamentais para a realização de uma negociação internacional, como planejamento estratégico, decisão do modo de entrada, entre outros (CARNEIRO; DIB, 2007).

2.2 Roteiro básico do processo de internacionalização de empresas

A internacionalização de empresas pode ocorrer de várias maneiras. Ela é caracterizada por ser um processo que ocorre ao longo do tempo (usualmente) e que comporta o desenvolvimento de operações fora de seu país de origem. O processo de internacionalização envolve muitos aspectos, dentre eles os motivos, decisões do tipo de produto, marketing internacional, escolha do melhor momento e país de ingresso, bem como os modos de entrada, entre outros (CARNEIRO; DIB, 2007).

Em uma negociação internacional, um bom marketing global está diretamente relacionado a um coerente planejamento estratégico que analise a indústria, a concorrência, compreenda as vantagens competitivas da organização para que ela possa se desenvolver e se diferenciar no mercado externo (KEEGAN, 2005). O marketing internacional segue as mesmas diretrizes do marketing interno, porém, voltado para o comércio além das fronteiras do país. Além das questões relativas ao marketing internacional, as empresas precisam decidir pelo modo de entrada, que pode ser presença direta nos mercados, ou ainda, da forma mais simples, pela presença indireta.

A exportação é um modo de entrada apropriado para as empresas que estão se internacionalizando e buscam reduzir os riscos (KOTABE; HELSEN, 2000). A exportação é o meio de um país aumentar a sua economia vendendo bens e serviços nos mercados internacionais. Para atingir esse objetivo as empresas nacionais devem desenvolver uma estratégia que possibilite fornecer o produto adequado, no local certo, no momento exato da necessidade do comprador, com o preço correto e obtendo, em troca, o pagamento combinado (SEGALIS; FRANÇA; ATSUMI, 2012).

Na presença direta a empresa precisa dispor de recursos para estabelecer uma filial de vendas, uma filial de produção ou um escritório de representação, ou colaboradores internos (além de um departamento de exportação estruturado); pode optar por estar vinculado a cooperações e alianças, um consórcio de promoção de exportação, pela transferência de tecnologia, por associações com um parceiro local ou uma rede *franchising*, ou através de uma *joint venture*; em relação a presença indireta, a empresa pode buscar um agente ou um distribuidor ou *tradings companys* (MINERVINI, 2008). Em outras palavras, uma exportação indireta representa o uso de intermediários para conectar a empresa com clientes no exterior; já a exportação direta implica um contato direto entre empresa e seu cliente, geralmente representa um esforço proativo de uma empresa para desenvolver novos mercados para seus produtos.

Além do exposto, outra decisão primordial é a escolha do meio de transporte que será utilizado no processo de exportação. “Transportar uma carga é o ato de transferi-la, utilizando algum meio de transporte, de um local a outro”. Pode-se dividir os modos de transporte internacional em três: (i) sistema aquaviário, constituído dos transportes marítimo, fluvial e lacustre; (ii) sistema terrestre, representado pelo ferroviário, rodoviário e dutoviário; e (iii) sistema aéreo (KEEDI, 2011, p. 139-140). De acordo com Pedrosa (2019), entende-se como frete internacional o processo de deslocamento físico de um bem, partindo de seu país de produção ou armazenamento até o local estabelecido pelo comprador, para decidir a melhor modalidade, é preciso avaliar alguns aspectos quanto ao valor característica da mercadoria – peso, volume, perecibilidade e urgência da entrega.

Além dos aspectos estruturais da internacionalização como os trâmites alfandegários, estrutura interna da organização, questões de promoção e preços, entre outros, o conhecimento do mercado também é fundamental para o ingresso no comércio internacional, ou seja, ter as informações sobre o contexto de atuação nacional e internacionalmente. Nesse estudo, abordam-se os arranjos organizacionais, com ênfase na cadeia da uva e do vinho e o papel das instituições formais participantes do processo.

2.3 Arranjos empresariais: cadeia de suprimentos da uva e do vinho

Com a desfronteirização e com o aumento das alianças e das parcerias, surgem os arranjos de empresas que mudam o cenário da competição entre organizações. A competitividade deixa de ser empresa *versus* empresa (microcompetição), para ser conjunto de empresas *versus* conjunto de empresas (mesocompetição). São diversas as nomenclaturas que esses arranjos recebem na literatura: redes, *clusters*, cadeias (produtivas/de suprimentos), cooperativas, constelações, entre outras; porém, o objetivo é reunir empresas em conjuntos amplos de inter-relações produtivas, técnicas e comerciais, as quais variam desde relacionamentos formais até informais (SILVA, 2007, p.15). Ainda, elas se diferenciam pela competitividade, abrangência, relações de poder, gargalos, estratégias, políticas setoriais, entre outras especificidades. A pesquisa tem foco nas cadeias de suprimentos de alimentos ou cadeias de suprimentos agroalimentares.

Essas cadeias tratam da produção e entrega de produtos agrícolas desde a origem até ao ponto de consumo através de etapas que buscam gerar valor ao produto final (vide exemplo no ANEXO A) (YADAV et al., 2022). Dentre os participantes da cadeia de suprimentos da uva e do vinho, destacam-se algumas entidades representantes nacionais e regionais (Serra Gaúcha), conforme Quadro 2. Uma atenção especial será dada a UVIBRA em função de sua atual participação na promoção dos produtos derivados da uva e do vinho para o mercado externo em

parceria com a ApexBrasil. Cabe ressaltar que depois do encerramento das atividades do IBRAVIN, os projetos desde 2020 são promovidos pela UVIBRA, apesar de somente em 2021 o convênio de cooperação técnica e financeira nº 46-02/2021 ser assinado por meio do Conselho de Planejamento e Gestão da Aplicação de Recursos Financeiros para Desenvolvimento da Vitivinicultura do Estado do Rio Grande do Sul (Uvibra-Consevitis-RS) e a ApexBrasil (MONTICELLI; GARRIDO; DAL-SOTO, 2016; VINHO BRASILEIRO, 2021; APEXBRASIL, 2022).

O valor total do convênio foi de R\$ 5 milhões, sendo 60% originários da ApexBrasil e 40% contrapartidas da Uvibra-Consevitis-RS e das empresas associadas do projeto. O objetivo é promover as organizações interessadas ou que já atuam no mercado internacional. As ações acontecem por meio da participação em feiras, realização de eventos promocionais, missões comerciais e outras ações especiais de fomento comercial (VINHO BRASILEIRO, 2021).

Quadro 2 - Entidades do Vinho Brasileiro

Entidades	Objetivo geral
Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (MAPA) e Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil)	A ApexBrasil tem como missão: “Promover as exportações, a internacionalização das empresas brasileiras e os investimentos estrangeiros diretos, em apoio às políticas e estratégias públicas nacionais, a fim de contribuir para o crescimento sustentável da economia brasileira” (APEXBRASIL, 2022).
União Brasileira de Vitivinicultura - UVIBRA	“A UVIBRA é uma associação civil de âmbito nacional, fundada em 28 de setembro de 1967, pessoa jurídica de direito privado, com fins não econômicos e sem fins lucrativos e seu âmbito de atuação estende-se por todo o território nacional e fora dele. Tem por objeto social o crescimento, a eficiência e a competitividade do segmento que ela representa, buscando a defesa, o ordenamento e a harmonização institucional da produção, comercialização e promoção da cadeia produtiva brasileira em todo o território nacional e fora dele. É composta por empresas produtoras de vinhos, espumantes e sucos de uva integrais ou concentrados, de destilados víquicos e demais produtos derivados da uva e do vinho no Brasil, bem como por suas associações regionais e/ou estaduais” (UVIBRA, 2022).
Associação Brasileira de Enologia – ABE	“A ABE foi fundada em 22 de outubro de 1976 e possui como objetivo promover a cultura vitivinícola e estabelecer uma relação harmônica entre os enólogos e consumidores. É reconhecida internacionalmente, sendo constantemente convidada a enviar representantes aos mais diversos concursos internacionais de vinhos promovidos sob a chancela da Organização Internacional da Uva e do Vinho. A entidade, desenvolve trabalhos visando o aperfeiçoamento dos técnicos da área de Enologia e Viticultura” (ABE, 2022).
Sindicato da Indústria do Vinho, do Mosto de Uva, dos Vinagres e Bebidas Derivados da Uva e do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul - SINDIVINHO RS	“O SINDIVINHO foi fundado em 1948. É uma entidade sindical patronal, com o objetivo de estudar, coordenar, proteger e representar legalmente a categoria econômica das indústrias de vinhos e derivados. Atualmente defende o interesse de mais de 400 vinícolas do Estado, com a missão de representar legalmente os interesses das Indústrias Vinícolas do Rio Grande do Sul” (SINDIVINHO RS, 2022).
Associação Gaúcha de Vinicultores- AGAVI	“A AGAVI foi fundada no dia 19 de agosto de 1981, em Flores da Cunha. Tem o objetivo de reunir e gerar boas condições para produção e competitividade aos produtores de vinho do Rio Grande do Sul, quer sejam pequenos, médios ou grandes. Participou de várias questões que envolveram o setor vitivinícola, tais como a Lei Federal do vinho em 1998, a norma vitivinícola do Mercosul, questões referentes a importação de vinhos, definições sobre melhorias no setor brasileiro entre outras” (AGAVI, 2022).

Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul - FECOVINHO	“A FECOVINHO é uma instituição constituída para defender e projetar o futuro do Cooperativismo Vitivinícola e ajudar no ordenamento da Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho no Brasil. Defende a Agricultura Familiar e garante representação institucional na Serra Gaúcha de mais de 4.000 (quatro) mil famílias associadas a 6 (seis) Cooperativas Vitivinícolas, responsáveis, em média, por cerca de 27% da produção anual de uva do Estado. Ainda, representa 30% de produtos comercializados do Setor” (FECOVINHO, 2022).
Associação Brasileira dos Elaboradores de Suco de Uva Puro	“Foi criada em 11 de janeiro de 2018, por 12 (doze) empresas/vinícolas com a filosofia de valorizar o suco de uva puro. Um processo que demanda mais tecnologia, rigorosos controles e análises laboratoriais, para garantir que o consumidor só esteja consumindo uva na sua essência. Com sede em Flores da Cunha-RS, associados a vários outros municípios circunvizinhos, contratou a consultoria da empresa AJLima Estratégias em Agronegócio e a certificadora Instituto Totum, para elaborar um programa de certificação de auto gestão, que concede autorização de aplicação do Selo do Suco de Uva Puro em produtos que atendam um rigoroso regulamento de normas técnicas e controle laboratorial. A missão da Associação e seus filiados é garantir que os consumidores, ao adquirirem um produto com o selo de garantia de suco puro, estará levando para sua casa e seus familiares “apenas uva” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ELABORADORES DE SUCO DE UVA PURO, 2022).

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados disponíveis nos sites das entidades (2022).

Além das entidades apresentadas no Quadro 2, cabe mencionar algumas específicas, como a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), Associação de Vitivinicultores de Monte Belo do Sul (APROBELO), Associação dos Produtores dos Altos Montes (APROMONTES), Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira (ASPROVINHO), entre outras. Já internacionalmente, tem-se como referência científica e técnica do mundo da uva e do vinho a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV). É uma organização intergovernamental com competências reconhecidas no campo da uva, do vinho, de bebidas a base de vinho, uvas de mesa, uvas passas e outros produtos derivados (OIV, 2022). A seguir o método da pesquisa é apresentado.

3 Método

A pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório. A estratégia utilizada é o estudo de caso múltiplo (YIN, 2010). A unidade de análise está representada pelo setor de exportação das empresas pesquisadas. Buscaram-se novidades no campo empírico, por meio de novos *insights* tanto teóricos quanto gerenciais e organizacionais. Ainda se buscou o refinamento da Teoria Institucional já que “as instituições formais desempenham um papel fundamental na evolução e consolidação da indústria do vinho no Brasil. Institucionalmente, a indústria vitivinícola brasileira, e particularmente o setor de vinhos finos, vivenciou grandes mudanças nos últimos anos”. A expansão do setor vitivinícola passou e passa por inovações em processos tecnológicos, pelo aumento do poder de barganha dos varejistas, além do crescimento da concorrência nacional e internacional (MONTICELLI; GARRIDO; DAL-SOTO, 2016, p. 358).

A escolha do método se justifica pela possibilidade de observação direta no campo, além disso, o estudo de caso é apropriado para explorar novas áreas. Um dos desafios desse método é estabelecer a validade externa dos resultados para outros contextos. Por isso, a relevância de se utilizar na presente pesquisa um estudo de caso com distintos tipos de empresas (pequenas, médias e grandes, cooperativas e indústrias).

Utilizaram-se as etapas propostas por Eisenhardt (1989) no uso de múltiplos casos: (i) passos iniciais (objetivos, problema de pesquisa e possibilidades de constructos iniciais); (ii) seleção dos casos (campo de análise e quantidade do número de casos); (iii) criação de instrumentos para coleta de dados; (iv) entrada no campo; (v) análise dos dados; (vi) formação de pressupostos; (vii) dados coletados relacionados com a literatura (comparações dos dados coletados com a literatura, podendo ser similares ou conflitantes); e, (viii) passos finais (redação do relatório final e considerações).

Para a seleção dos casos, além da indicação de especialistas, os principais critérios utilizados foram o destaque na atuação das vinícolas na exportação do produto suco de uva e ter relacionamento com alguma entidade do vinho brasileiro.

3.1 Técnica de coleta de dados

Com o objetivo de permitir a triangulação dos dados, ou seja, utilização de diferentes tipos de evidências que visam aumentar a validade do estudo (FLICK, 2012), a coleta de dados ocorreu por meio de análise documental, observações nas organizações pesquisadas (quando *in loco*) e entrevistas semiestruturadas em profundidade de maneira pessoal ou *online* (Quadro 3).

Os contatos com as empresas iniciaram-se em abril de 2022 com diversas conversas informais a fim de explicar o objetivo da pesquisa, elaboração de estudos paralelos (principalmente com especialistas do setor) e obtenção da autorização para a realização da coleta de dados final. Não foi exigido nenhum documento formal por parte dos partícipes para a utilização dos dados coletados. Ainda assim, optou-se por não utilizar a razão social das empresas e sim nomes fictícios.

Em relação aos documentos, os principais foram materiais publicitários das empresas utilizados em negociações internacionais. Além das fontes primárias, analisaram-se dados secundários disponíveis nos sites dos partícipes, sites governamentais, de instituições públicas e privadas do setor, entre outros. No roteiro de observações analisaram-se aspectos como troca de informações e sinais de conflito ou algum desconforto com as instituições setoriais, confiança, comprometimento, cooperação entre as empresas do setor e outras situações ao longo das entrevistas.

Em relação às entrevistas, os entrevistados foram informantes chaves do nível estratégico e tático. Seguiu-se um protocolo de estudo de caso (Apêndice A) e um roteiro de questões (Apêndice B). O roteiro completo de questões foi composto por 21 perguntas abertas divididas em três blocos de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, a saber: (i) identificar a atuação dos agentes partícipes na cadeia (fatores contextuais e institucionais); (ii) descrever as principais estratégias, motivações e investimentos realizados pelas empresas para a abertura de novos mercados e consolidação dos já existentes para o suco de uva; e, (iii) identificar oportunidades e dificuldades encontradas no processo de exportação de suco de uva.

O roteiro foi validado por 3 especialistas em abril de 2022 (um Doutor em Marketing; uma Doutora em Administração e a CEO de uma renomada empresa gaúcha, com mais de 15 anos de experiência em marketing e comércio internacional no mundo do vinho/sucos de uva/espumantes), ou seja, pesquisadores e uma profissional do setor. O instrumento foi validado quanto a conteúdo e clareza das perguntas sendo necessário pequenos ajustes. Detalhes das entrevistas e dos entrevistados são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Codificação das empresas partícipes e dos entrevistados

Empresa	Cód. Entrevistado	Posição/Cargo	Data e duração da entrevista		Local da entrevista
Indústria de Sucos 1	E1	Gerente Administrativo / comercial	22/04/22	32min43seg	Sede da empresa – Garibaldi, RS
Cooperativa Vinícola 1	E2	Supervisor de Exportação	26/04/22	01h51seg	Sede da empresa – Bento Gonçalves, RS
Cooperativa Vinícola 2	E3	Diretor Comercial	28/04/22	27min22seg	Online – Google Meet – Flores da Cunha, RS
Indústria de Sucos 2	E4	Gerente Comercial Região Sul	29/04/22	42min50seg	Online – Google Meet Caxias do Sul, RS
Indústria Vinícola 1	E5	Analista de Exportação	03/05/22	35min38seg	Sede da empresa – Vale dos Vinhedos, RS
Cooperativa Vinícola 3	E6	Assistente de Exportação	10/05/22	47min37seg	Sede da empresa – Garibaldi, RS

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

Como complemento, segue um breve histórico de cada organização pesquisada.

A Indústria de Sucos 1 foi fundada em 1996 e localiza-se em Garibaldi, na Serra Gaúcha. Elabora produtos orgânicos, como sucos (de uva, maçã...), vinagres de vinho tinto e balsâmico, farinhas (de casca de uva e de semente de uva) e óleos de semente de uva. Toda a matéria prima se origina da agricultura familiar. A empresa é uma Ecofábrica e adota práticas sustentáveis em todas as etapas dos processos de elaboração de seus produtos.

A Cooperativa Vinícola 1 está situada em Bento Gonçalves/RS. Começou a sua história em 14 de fevereiro de 1931, com 16 famílias de produtores rurais da cidade de Bento Gonçalves. Atualmente é constituída por 1.100 famílias associadas, sendo a maior do Brasil neste ramo de atuação, com os produtos sucos de uva integrais, orgânicos e gaseificados, vinhos, espumantes,

entre outros. Exporta para diversos países, dentre eles, o principal é a China, com o produto suco de uva gaseificado.

A Cooperativa Vinícola 2 situada em Flores da Cunha/RS foi fundada em 1931. Possui em torno de 900 famílias produtoras. A linha de produtos é sucos de uva integrais, orgânicos, suco néctar de diversos sabores, suco gaseificado, e suco reconstituído, bem como vinhos e espumantes, sendo que o principal país que mais exporta é a Líbia, com o suco orgânico.

A Indústria de Sucos 2 está localizada em Caxias do Sul/RS e é uma empresa recente no mercado (desde 2015). É formada por uma família de agricultores que vive na Serra Gaúcha há cinco gerações. Em 2005, inspirados por uma boa safra, iniciaram uma pequena elaboração de sucos de forma artesanal. Contam com 250 famílias de produtores. A linha de produtos é bem diversificada com sucos integrais, sucos mistos e chás. Exportam principalmente para Portugal o suco integral branco e para a China com os sucos mistos.

A Indústria Vinícola 1 está localizada no Vale dos Vinhedos/RS. Começou sua história em 1989 e a partir de 1994 começou a produzir e engarrafar seu vinho com a maca própria; em 2003 ingressou no mercado internacional. O grupo conta com quatro projetos em quatro regiões vitivinícolas do Brasil. Sua linha de produtos é bem diversificada com vinhos, sucos, espumantes e destilados. O produto que é mais exportado são os vinhos.

A Cooperativa Vinícola 3 está situada em Garibaldi/RS e foi fundada em 1931 por 73 produtores. Sua linha de produtos é composta por espumantes, vinhos e sucos orgânico e biodinâmico. Adotam a filosofia da agroecologia, ou seja, prezam pela produção sustentável, do vinhedo ao envase. Possuem reconhecimento mundial, seus espumantes são os mais premiados do Brasil e o produto mais exportado.

3.2 Técnicas de análise de dados

Conforme protocolo do estudo de caso (Apêndice A), a análise de dados contou com múltiplas fontes de evidência, cujo uso desenvolve linhas convergentes de investigação, já que os achados ou conclusões são mais convincentes e acurados se baseados em fontes diferentes de informação (YIN, 2010). Como procedimento de análise dos dados coletados nas múltiplas fontes de evidência utilizou-se a análise de conteúdo seguindo três principais fases para a organização desse modelo de análise: (i) a pré-análise; (ii) a exploração do material; e, (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2010).

A pré-análise ocorreu por meio de proposições teóricas que foram geradas e analisadas, relacionadas com o objeto do estudo, para embasar a construção do protocolo do estudo de caso e do instrumento (roteiro de questões). Na exploração do material utilizaram-se diversas das

técnicas específicas de análise de estudo de caso descritas por Yin (2010), como criação de matriz de categorias e disposição de evidências dentro dessas categorias; classificação em tabelas por meio de documento de texto para a primeira codificação e para o refinamento; utilização de esquemas gráficos. Por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação apoiaram-se em relatórios elaborados pelas pesquisadoras, validações de especialistas (discussões dos resultados em reuniões e troca de e-mails) e verificação pelos participantes (conversas informais com alguns dos entrevistados).

Cada entrevista foi gravada e posteriormente transcrita em documento de texto. As entrevistas foram utilizadas para duas análises, individualmente e no cruzamento dos casos (EISENHARDT, 1989). Diferenças e semelhanças das empresas pesquisadas foram identificadas, as quais foram preservadas até o final das análises.

Cuidados como validade da coleta dos dados e a confiabilidade das evidências dos estudos de caso foram tomados, seguindo alguns princípios e critérios descritos por Yin (2010): (i) triangulação; (ii) base de dados do estudo de caso; (iii) encadeamento de evidências; (iv) validade do constructo; (v) validade interna e (vi) validade externa a qual busca definir o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas, por meio da lógica da replicação (literal e teórica), nesse caso busca-se com a pesquisa a generalização analítica, ou seja, os achados dos estudos de caso múltiplos podem ser estendidos a situações fora dos estudos originais, já que há relevância do tema e do setor da pesquisa (YIN, 2010).

4 Análise de dados e discussão dos resultados

A fim de melhor entendimento dos resultados a análise está dividida com base nos objetivos específicos, iniciando pela caracterização do objeto de estudo.

4.1 Caracterização do objeto de estudo

O estado do Rio Grande do Sul possui a maior área de cultivo de videiras do Brasil, sendo responsável por 90% da produção de uvas. A principal região é a Serra Gaúcha que concentra em torno de 85% da produção de uvas no estado, além dela, as regiões da Campanha Gaúcha, Serra do Sudeste, Campos de Cima da Serra e Vale Central também se destacam. Cerca de um terço dos viticultores da Serra Gaúcha estão ligados a alguma cooperativa, sendo tal prática uma das marcas do setor, e, algumas cooperativas recebem apenas a uva de seus cooperados (CONAB, 2019).

Ao analisar o produto suco de uva, ele “é considerado uma bebida distinta, tanto sob o aspecto energético quanto nutricional e terapêutico. Trata-se de uma bebida de gosto doce e ácido ao mesmo tempo, com baixo teor em lipídios, protídeos e cloreto de sódio”. Ainda, como

algumas características, ele “possui quantidade elevada de açúcares, ácidos orgânicos e sais minerais. Além disso, contém vitaminas e é de fácil digestibilidade, sendo todos os seus constituintes facilmente assimiláveis pelo organismo humano” (RIZZON; MENEGUZZO, 2007, p. 9). Muitos estudos têm revelado que “o suco de uva tinto ou branco pode trazer os mesmos benefícios à saúde que o vinho, por conterem antioxidantes chamados polifenóis”. “Os polifenóis presentes no suco de uva se mostraram capazes de evitar a oxidação do mau colesterol, LDL ou lipoproteínas de baixa densidade, que levam à formação de placas nas paredes das artérias” (DANI, 2022). O Apêndice C mostra os tipos de suco de uva que as indústrias de suco, cooperativas vinícolas, e indústria vinícola entrevistadas produzem.

Em relação ao mercado internacional, salienta-se que no ano de 2021 se comparado com o ano 2018, as exportações do suco de uva, tiveram um aumento de 108,57% (COMEXSTAT, 2022). No Quadro 4 apresentam-se alguns dados dos anos de 2018 a 2022 (primeiro trimestre), extraídos do site da Comexstat (2022), por quilograma líquido, valor exportado, e, por fim, foi feito um cálculo médio do valor por litro, nas exportações.

Quadro 4 - Exportações do Suco de Uva (2018-2022 até o primeiro trimestre)

Ano	Valor FOB	Quilograma Líquido	Valor médio litro
2022 – 1º trimestre	USD 1.879.690	1.023.302	USD 1.83
2021	USD 6.114.483	3.369.939	USD 1.81
2020	USD 2.486.456	1.377.813	USD 1.80
2019	USD 5.727.643	2.422.787	USD 2.36
2018	USD 2.931.484	1.297.679	USD 2.25

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em ComexStat (2022).

Em se tratando de valor exportado e quilograma líquido, dentre os principais destinos do suco de uva, entre os anos de 2018 a 2021 tem-se: Japão, China, Paraguai, Estados Unidos, entre outros. No Apêndice D encontra-se a relação completa de países e valores. Para o ano de 2022 (até o 1º trimestre), os principais destinos da exportação do suco de uva foram: Japão (USD 694.471), China (USD 499.424), EUA (USD 300.606), Portugal (USD 80.244), Coreia do Sul (USD 64.740) e Peru (USD 62.169). Outros países como Paraguai, Malásia, Angola, Líbia, Gana, e México também são citados, porém, com valor menor de USD 50.000 (COMEXSTAT, 2022).

4.2 Processo de internacionalização e identificação da atuação dos agentes partícipes na cadeia

Atualmente a Serra Gaúcha é a maior produtora de vinho e derivados de uva. Conforme Molle (2021), um dos produtos fabricados que representa uma fatia importante é o suco de uva. O Rio Grande do Sul é responsável por 90% da produção do suco de todo o país, sendo que a maioria das empresas tem sua localização na Serra Gaúcha, como é o exemplo dos partícipes da pesquisa. O Quadro 5 sintetiza o histórico da internacionalização de cada organização/teoria de base, os principais produtos exportados e para quais países, além das entidades que cada empresa participa ou se relaciona.

Quadro 5 - Histórico da internacionalização das empresas da pesquisa

Empresas	Histórico da internacionalização (resumido)	Teoria de Internacionalização	Produtos exportados	Tipo de suco de uva exportado	Principais mercados e tipo de suco de uva	Entidade / projetos que a empresa participa / relações
Indústria de Sucos 1	A empresa iniciou sua internacionalização de maneira mais efetiva através da irmã do proprietário que reside nos EUA (2015-2016). Tentaram anteriormente por vários anos iniciar a exportação, mas tiveram pouco êxito; somente por meio do contato da família é que isso foi possível.	Abordagem comportamental e Teoria Institucional	Suco de uva, suco de maçã, suco de tangerina, suco de laranja. Vinagres de uva e maçã, farinha de semente de uva e óleos de semente de uva.	Suco de Uva Orgânico	EUA - Suco de uva orgânico	Associação no Projeto <i>Organics</i> Brasil - ApexBrasil
Cooperativa Vinícola 1	Exporta desde 1960. Iniciaram com vendas no Japão, e, hoje atendem diversos países. Quando o Projeto <i>Wines of Brazil</i> iniciou contrataram um colaborador para investir no setor de exportação.	Abordagem econômica e Teoria Institucional	Sucos – integral branco e tinto suco orgânico, suco gaseificado, vinhos, espumantes.	Suco – o que mais é exportado é o gaseificado branco (somente exportação) e o gaseificado tinto Suco de Uva Integral Suco Orgânico em pequenas quantidades	China – suco de uva gaseificado Paraguai Rússia; EUA; Canadá; Japão Colômbia	FECOVINHO UVIBRA Projeto setorial <i>Wines of Brazil</i> e Programa Suco de Uva 100% do Brasil – ApexBrasil
Cooperativa Vinícola 2	A internacionalização surgiu a partir da necessidade da diversificação de negócios da empresa, pois se sentiram “ameaçados” pelos produtos que estavam entrando de outros países. Iniciou no mercado exterior em 2012.	Abordagem econômica e Teoria Institucional	Suco de uva – orgânico, integral, reconstituído, gaseificado, vinho de mesa, vinho fino e espumantes	Suco orgânico	Líbia – suco de uva orgânico	Projeto setorial <i>Wines of Brazil</i> e Programa Suco de Uva 100% do Brasil – ApexBrasil
Indústria de Sucos 2	A empresa é familiar e entregava a sua produção para outra cooperativa. Em 2005 começaram a comprar algumas máquinas de suco. Em 2015 começaram as vendas próprias e se desmembraram da outra cooperativa. Ingressaram no mercado exterior, através de contatos de empresas e agentes de exportação, com o interesse em levar os produtos para outros países; e foi através desses contatos, em 2018, que iniciaram as vendas para o exterior.	Abordagem comportamental e Teoria Institucional	Sucos - integral branco, integral tinto, suco integral rosê) e sucos mistos – vários sabores como: uva e mirtilo, uva e açai, uva e amora), e chás	Suco integral tinto	Portugal – suco de uva integral branco China Costa Rica Emirados Árabes	Participam do Programa Suco de Uva 100% do Brasil - 100% <i>Grape Juice of Brazil</i> ApexBrasil
Indústria Vinícola 1	Em 1989 a vinícola inicia as suas atividades no mundo do vinho. Começa a exportar em 2003 para os EUA, e depois foi expandindo para os demais países. Exporta para mais de 20 países. Possui setor de exportação estruturado e com <i>know-how</i> . Profissionais qualificados.	Abordagem econômica e Teoria Institucional	Espumantes, sucos integrais (branco, tinto, rosê), vinhos finos.	Suco integral tinto, branco e rosê	China – suco de uva integral tinto Reino Unido Paraguai	APROVALE UVIBRA Projeto setorial <i>Wines of Brazil</i> e Programa Suco de Uva 100% do Brasil – ApexBrasil
Cooperativa Vinícola 3	A cooperativa tem 91 anos, porém exporta há apenas 3 anos – estão iniciando o processo de internacionalização de fato. Possui setor de exportação, porém trabalham com uma agente de vendas.	Abordagem comportamental e Teoria Institucional	Espumantes, suco integral tinto. Suco biodinâmico.	Suco integral tinto e biodinâmico	EUA – suco de uva integral tinto Londres; Canadá Colômbia	Projeto setorial <i>Wines of Brazil</i> e Programa Suco de Uva 100% do Brasil – ApexBrasil

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas entrevistas e documentos (2022).

De acordo com os entrevistados E1, E4 e E6 o processo de internacionalização de suas organizações (Indústria de Sucos 1, Indústria de Sucos 2, Cooperativa Vinícola 3) é baseado nos pressupostos da Abordagem Comportamental, ou seja, nesse processo, depende-se muito das atitudes, percepções e o comportamento na hora da tomada de decisão, pois busca-se reduzir o risco nas decisões de como e onde expandir (JOHANSON; VAHLNE, 1977; CARNEIRO; DIB, 2007; DE SOUZA; FENILI, 2012; DA SILVA ALCHIERI; DALBOSCO; DO NASCIMENTO, 2017). O extrato do E6 exemplifica: “*a Cooperativa tem 91 anos, porém, trabalham com exportação apenas há 3 anos. Está muito crua ainda, nada muito relevante*”. Para essa abordagem, a internacionalização é composta por estágios, por meio de um percurso, que busca aliar experiências, conhecimentos dos mercados para depois ampliar os horizontes (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Já na fala de E2 da Cooperativa Vinícola 1 “*vendemos para fora desde 1960, uma caixa aqui uma caixa ali, para o Japão.... sempre teve venda para fora. Quando foi criado o Ibravin, foi criado o Projeto Wines of Brasil, aí sim de fato foi contratado uma pessoa para fazer exportação, e entramos na carona do Wine*”, verifica-se aspectos da abordagem econômica. Assim como na Cooperativa Vinícola 2 “*a internacionalização surgiu a partir da necessidade da diversificação dos negócios, a exportação é uma diversificação do negócio para a empresa*” (E3) e na Indústria Vinícola 1. A caracterização do processo de internacionalização dessas empresas se aproxima as teorias econômicas, as quais atribuem decisões planejadas e racionalizadas, ou seja, com base em critérios econômicos. As empresas organizam suas atividades pelo mercado ou por hierarquia e buscam vantagens de localização, de propriedade e de internalização, bem como a maximização dos ganhos econômicos (WILLIAMSON, 1975; DUNNING, 1988).

Um ponto de destaque é que para as 6 organizações pesquisadas, a Teoria Institucional é muito presente. Segundo Monticelli, Garrido e Dal-Soto (2016), de um modo geral, as indústrias vinícolas brasileiras adotam estratégias por meio de intermediários, como as entidades, por meio de projetos institucionais. Na pesquisa em questão, os projetos institucionais, como o *Wines of Brazil* e *100% Grape Juice of Brazil* (Suco de Uva 100% do Brasil), ambos em parceria com a ApexBrasil são os carros chefes e atuaram como um marco para o ingresso/e ou busca por consolidação de mercados internacionais. Ambas as empresas participam de feiras, missões comerciais e rodadas de negócios, entre outras ações promovidas pela Uvibra e ApexBrasil (antes Ibravin-Apex).

Em relação as ações, a Cooperativa Vinícola 1, de acordo com seu entrevistado, aponta que eles participam muito das feiras promovidas pelo Projeto, “*a última que participamos presencialmente foi a da Colômbia; na China foi remarçada por causa da Covid. Além disso fizemos várias rodadas e feiras online na pandemia*” (E2). Assim como o E5 da Indústria

Vinícola 1 que relata: *“temos sempre programado feira para a Alemanha no início de cada ano, geralmente no mês de março, apresentamos os vinhos, e juntamente o suco, fizemos a venda casada. Além disso participamos de feiras e rodadas online durante a pandemia”*. A Cooperativa Vinícola 3 também participa de feiras: *“estamos há pouco tempo exportando... participamos na Alemanha, e através da Apex”* (E6).

Cabe ressaltar as mudanças ocorridas nos últimos anos em relação a organização do projeto. Atualmente o Consevitis-RS (instalado em Bento Gonçalves/RS) conta com participação paritária de produtores de uva, representados pelos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais e Comissão Interestadual da Uva (CIU); indústria vitivinícola, por meio da União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra) e Associação Gaúcha de Vinicultores (Agavi); e cooperativas de vinho, por intermédio da Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (Fecovinho). *“O Consevitis-RS atua desenvolvimento e fortalecimento dos elos de cooperação dentro da cadeia produtiva da uva e do vinho e executa as políticas setoriais apresentadas ao Fundovitis. Desde dezembro de 2020, esse conselho passou a administrar as ações para aplicação dos recursos nas três grandes áreas de atuação: promoção, gestão e ordenamento setorial”* (WINESOFBRAZIL, 2022).

Nesse âmbito destacam-se alguns aspectos. A Indústria de Sucos 1 (E1) e a Indústria de Sucos 2 (E4) que exportam de maneira mais ampla o produto suco de uva, dizem sentir uma maior dificuldade na participação de eventos, pois não tem feiras específicas voltadas para esse produto. Geralmente as feiras são para o vinho, e estendidas aos demais produtos derivados da uva. E4 comenta que *“o suco que tem mais saída na exportação é o suco de uva misturado com açaí, por ter o açaí como algo mais brasileiro. Participamos de uma feira no Canadá, mas bem de forma esporádica, para fomentar o cliente. A prioridade da empresa é o mercado interno”*. E1 descreve que *“tem falta de reconhecimento do produto pois não é como o Vinhos do Brasil, teve todo um trabalho com os vinhos, mas com o suco não se teve, hoje, não participamos de feiras, quem nos representa é a Comercial Exportadora, pois nosso produto é 90% mercado interno... pretendemos nos lançar mais nos EUA”*.

Nesse íterim, em se tratando de projetos específicos voltados para o suco de uva, muitas são as sugestões mencionadas pelos participantes. O entrevistado E2 (Coop. Vinícola 1) relata que *“deve ser feito um trabalho como era feito antes com o Ibravin, hoje, a Uvibra está se reestruturando e faltam referências”*, já o entrevistado E3 (Coop. Vinícola 2) comenta *“quando existia o Ibravin, ele fazia um trabalho grande com o vinho, e que poderia retomar esse trabalho e fazer com o suco. Sentimos falta de o projeto ser voltado para o suco. Participamos de feiras no Paraguai com o apoio do distribuidor, nos EUA, China e Alemanha, através da*

Apex. Apresentamos todos os produtos, além disso procuramos trazer o cliente até a cooperativa, para entender todo o processo do suco de uva". Para E1 (Indústria de Sucos 1) *"teve todo um trabalho voltado para os vinhos, mas com o suco não teve"*.

Diante do exposto, entende-se um pouco mais sobre o papel das entidades da cadeia produtiva, que (em sua maioria) foram criadas com o objetivo de incentivar/ajudar as vinícolas a crescerem de maneira estruturada e aumentarem suas vendas no mercado interno e auxiliar no processo de internacionalização. Essas entidades, como a Uvibra atualmente, ajudam a participar em feiras internacionais com compartilhamento de informações, pois para uma vinícola sozinha participar, o custo é muito alto, dentre outras ações promovidas como assistência técnica, jurídica, marketing do setor nacional e internacionalmente, ou seja, ações destinadas a promoção comercial (MONTICELLI; GARRIDO; DE VASCONCELLOS, 2018).

Evidenciou-se pelos relatos, observações e demais documentos analisados, que o apoio dessas entidades é fundamental no processo de internacionalização do setor pesquisado. Que o projeto setorial *Wines of Brazil* que é mantido pela Uvibra-Consevitis em parceria com a Apex-Brasil, investiu nos últimos anos no produto vinho e que agora a demanda das empresas pesquisadas é no suco de uva e nos espumantes. O informante chave da Indústria Vinícola 1 relata essa importância: *"importante a Uvibra com a Apex, pois tem o suporte, divisão de custos. A empresa sozinha não consegue participar de tudo"* (E5).

Apesar disso, ainda a cooperação é pouco estimulada pelas entidades entre os participantes, conforme mencionado por E3 *"não existe cooperação, muito pouca entre as empresas. Existe cooperação entre as pessoas que operam nas exportações, apenas"* (Coop. Vinícola 2). Aqui verifica-se que as instituições como a Uvibra (detentora/responsável pelos valores monetários dos Projetos *Wines of Brazil* e *100% Grape Juice of Brazil*, conhecimento e relacionamentos na cadeia), descrita como estrutura formal é responsável por orientar ou restringir as escolhas dos entes participantes, atuando de forma positiva, negativa ou mesmo indiferente, para promover a inserção internacional. Essas entidades podem tanto facilitar o processo de internacionalização quanto dificultar dependendo dos fatores contextuais, como o caso aqui estudado. Todas as mudanças ocorridas com o fechamento do Ibravin e estruturação da Uvibra para operar nesse contexto estão dificultando em alguns aspectos a continuidade do trabalho iniciado do setor na inserção internacional, principalmente em relação ao suco de uva (MONTICELLI; GARRIDO; DE VASCONCELLOS, 2018).

4.3 Principais estratégias, motivações e investimentos realizados pelas empresas para a abertura de novos mercados e consolidação dos já existentes para o suco de uva

As organizações no contexto pesquisado estão se adequando conforme a necessidade de cada importador. Não há um alinhamento entre oferta e demanda; são poucos os estudos de tendências de produção, comercialização e que resultam em uma cooperação direta e direcionamentos de estratégias produtivas para as empresas do setor (MOLLE, 2021).

As principais estratégias atualmente utilizadas pelas empresas, como já mencionado anteriormente na subseção 4.2 são as participações em feiras internacionais. Algumas delas têm orçamento específico para a exportação, como é o caso da Cooperativa Vinícola 2 (E3), Indústria Vinícola 1 (E5) e a Cooperativa Vinícola 3 (E6). Para a Indústria Vinícola 1 (E5), uma das mais avançadas nos aspectos internacionais: *“temos lojas específicas no mercado externo com a nossa marca”*. Para a Indústria de Sucos 1, E1 comenta que *“queremos ampliar o mercado, mas estamos com cautela, pois, investimos muitos anos, e não colhemos frutos”* e para a Cooperativa Vinícola 1 (E2) e para a Indústria de Sucos 2 (E4) ambos afirmam trabalharem conforme a demanda.

Além disso, durante a pandemia, não houve mudanças, e sim, um aumento nas exportações do suco, conforme relato da Cooperativa Vinícola 1 (E2) *“trabalhamos bastante durante a pandemia, a China estava comprando tudo normal, trabalhamos muito com rodadas online”*. Da mesma forma com a Cooperativa Vinícola 3 (E6) *“continuou normal, fizemos rodadas online”*. Por fim, a Indústria de Sucos 2 (E4) aponta *“tivemos um aumento bastante expressivo com a exportação do suco, passamos a receber prospecção de preço, demanda de amostras, pois com a desvalorização da moeda o produto ficou mais atrativo para os importadores”*.

Em relação ao planejamento para o incremento das exportações do suco de uva, a Cooperativa Vinícola 1 (E2), fala que *“fizemos campanhas para o mercado externo se o cliente pedir, pois o suco tem consumidores diferenciados”*; para a Cooperativa Vinícola 2 (E3) *“temos um trabalho mais focado no suco para crescermos mais”*. Já E5 e E6 descrevem que pretendem ampliar a participação no mercado internacional. Em uma negociação internacional, um bom marketing global está diretamente relacionado a um coerente planejamento estratégico que analise a indústria, a concorrência, compreenda as vantagens competitivas da organização para que ela possa se desenvolver e se diferenciar no mercado externo (KEEGAN, 2005).

Nesse contexto destacam-se os diferenciais de que as empresas entrevistadas consideram para o suco de uva. Para a Cooperativa Vinícola 1 (E2) *“nosso diferencial é o sabor, acidez mais alta e não é enjoativo, e ter começado a exportar o suco gaseificado, foi um diferencial enorme”*; a Cooperativa Vinícola 2 (E3), *“nosso diferencial é que temos mais de*

uma plataforma de embalagens envasados por nós, manutenção de qualidade e entrega do produto”. E5 da Indústria Vinícola 1 comenta *“o diferencial é que o suco é 100% natural, bom, faz bem para a saúde”*. A síntese de E6 da Cooperativa Vinícola 3, exemplifica *“focamos na história da agricultura familiar, temos o cuidado com o produtor”*. Assim sendo, a geração de valor ao cliente e aos demais entes da cadeia apresenta-se como um dos grandes desafios da cadeia de suprimentos de alimentos. O cumprimento dos requisitos de segurança e qualidade do produto em todos os processos ao longo da cadeia é fundamental para o sucesso das negociações internacionais (TAVARES, 2022).

Cabe ressaltar que as seis empresas pesquisadas mencionaram nas entrevistas e pode-se evidenciar durante as observações e análise de documentos internos como materiais internos utilizados nas negociações, a necessidade de se adaptar aos processos para atender ao mercado exterior. Exemplifica-se com os relatos que seguem de E1, E2, E4, E5 e E6. Existe a necessidade de mudança dos rótulos conforme o país para a Cooperativa Vinícola 1 (E2), *“além do rótulo, temos as garrafas e em último caso o líquido, não vai com a marca da cooperativa, e sim, com a que o cliente desejar”*; E3 comenta *“são questões logísticas como um todo as quais devemos nos adaptar”* (Cooperativa Vinícola 2). Para o informante-chave da Cooperativa Vinícola 3, *“para o suco biodinâmico, a documentação é diferente”* (E6) e no relato de E5 da Indústria Vinícola 1 *“mudamos o rótulo conforme o país, mas na maioria das vezes é com a marca própria”*.

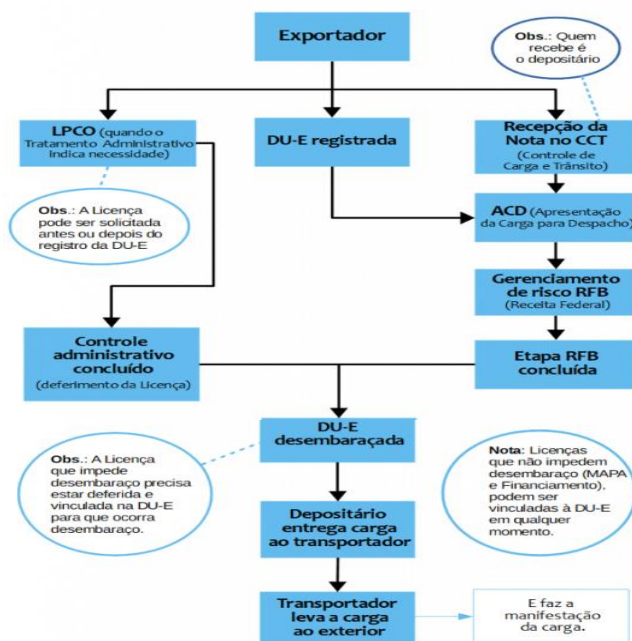
Quando uma empresa opta por se internacionalizar, dentre algumas dificuldades ela pode enfrentar barreiras relacionadas com a novidade. Assim, demanda-se que essas organizações concentrem seus esforços para adquirir conhecimentos sobre diferentes áreas como o marketing e a logística internacional, multiculturalismo, entre outras, para então ganhar legitimidade e ampliar o *know-how* de como operar em ambientes institucionais diferentes (CISLAGHI; FERNANDES; WEGNER, 2017).

4.4 Identificações das oportunidades e dificuldades encontradas no processo de exportação de suco de uva

A etapa final do roteiro de questões tratou de explorar quais são as oportunidades e principais entraves relacionados ao processo de exportação de suco de uva. A Figura 1 ilustra como é feito o processo da exportação de sucos de uva atualmente das empresas pesquisadas. E na sequência, a Figura 2 mostra a Nomenclatura Comum do Mercosul - NCM dos sucos¹. Para o suco de uva, a NCM é a 2009.6 / 2009.61.00 ou 2009.69.00.

¹ BRIX: A expressão "valor Brix" significa graus Brix lidos diretamente na escala de um hidrômetro Brix ou o índice de refração, expresso em teor percentual de sacarose, medido com refratômetro, à temperatura de 20 °C ou corrigido para a temperatura de 20 °C, se a medida for efetuada a uma temperatura diferente.

Figura 1: Fluxograma do Processo de Exportação



Fonte: Siscomex - Fluxo Básico da Exportação (2022)

Em relação a NCM, toda e qualquer mercadoria que circula no Brasil deve ter o código NCM e este deve ser informado no preenchimento da nota fiscal e outros documentos de comércio exterior (FAZCOMEX, 2022).

Figura 2: Tabela de incidência do imposto sobre produtos industrializados - TIPI

NCM	Descrição	Incidência
20.09	Sucos (sumos) de fruta (incluindo os mostos de uvas e a água de coco) ou de produtos hortícolas, não fermentados, sem adição de álcool, mesmo com adição de açúcar ou de outros edulcorantes.	
2009.1	- Suco (sumo) de laranja:	
2009.11.00	-- Congelado	0
2009.12.00	-- Não congelado, com valor Brix não superior a 20	0
2009.19.00	-- Outros	0
2009.2	- Suco (sumo) de toranja; suco (sumo) de pomelo:	
2009.21.00	-- Com valor Brix não superior a 20	0
2009.29.00	-- Outros	0
2009.3	- Suco (sumo) de qualquer outro citro (citrino):	
2009.31.00	-- Com valor Brix não superior a 20	0
2009.39.00	-- Outros	0
2009.4	- Suco (sumo) de abacaxi (ananás):	
2009.41.00	-- Com valor Brix não superior a 20	0
2009.49.00	-- Outros	0
2009.50.00	- Suco (sumo) de tomate	0
2009.6	- Suco (sumo) de uva (incluindo os mostos de uvas):	
2009.61.00	-- Com valor Brix não superior a 30	0
2009.69.00	-- Outros	0
2009.7	- Suco (sumo) de maçã:	
2009.71.00	-- Com valor Brix não superior a 20	0
2009.79.00	-- Outros	0
2009.8	- Suco (sumo) de qualquer outra fruta ou produto hortícola:	

Fonte: TIPI (2022).

Além dos documentos básicos requeridos em um fluxo de exportação (Fatura Proforma ou *Proforma Invoice*, Fatura Comercial ou *Commercial Invoice*, Romaneio ou *Packing List*, Conhecimento de Embarque, Certificado de Origem, Certificado ou Apólice de Seguro de Transporte, entre outros), e do despacho aduaneiro que é um procedimento legal utilizado para

liberar uma carga para a entrada ou saída de um país através da Alfândega, existem procedimentos extras a uma operação “normal” como alguns certificados e documentações específicas para o suco de uva.

Nesse ponto, a Indústria de Sucos 1 descreve que “*precisamos dos certificados orgânicos internacionais*”; da mesma forma para E2 e E3. Para a Cooperativa Vinícola 1 (E2), “*para a União Europeia, precisa ter o VII, e precisa fazer a análise do produto, um laudo para a qualidade do produto, onde o laboratório fica localizado somente em São Paulo e é autorizado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). Além disso, para a China, precisa de certificado de origem*”. Para a Cooperativa Vinícola 2, E3 relata: “*precisamos da certificação Halal, para o mercado muçulmano e para 2025, a certificação Fair Trade*”. A Certificação *Halal* consiste em um processo pelo qual uma agência controlada pelo governo e/ou uma organização islâmica reconhecida certifica a aptidão da indústria em praticar os procedimentos *Halal*, produzir, armazenar e comercializar produtos destinados aos consumidores muçulmanos (SISCOMEX, 2022).

De acordo com o Sebrae (2016), “*A International Federation of Alternative Trade (Federação Internacional de Comércio Alternativo) define o Comércio Justo (Fair Trade) como uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional*”. Visa contribuir para “*o desenvolvimento sustentável por meio de melhores condições de troca e garantia dos direitos para produtores e trabalhadores à margem do mercado, principalmente no Hemisfério Sul*”. Ainda, “*os licenciados são empresas que têm o direito de usar o selo de Fair Trade mediante o pagamento de licenças, concedidas pelas iniciativas nacionais ou pela Fairtrade Labelling Organizations International (FLO)*”.

Ainda, E5 da Indústria Vinícola 1 referencia que “*temos o certificado Vegano - Vegan Society*”. “*O Certificado Vegano ou Selo Vegano é uma marca similar à patente ‘kosher’ ou orgânico para produtos não testados em animais e livres de ingredientes de origem animal, sendo cruelty-free, que significa livre de crueldade*” (VEGANISMO, 2022). Se considerar o mercado americano, como no caso da Indústria de Sucos 1, da Cooperativa Vinícola 2 e da Indústria Vinícola 1 é preciso que a *Food and Drug Administration (FDA)* que é a agência federal responsável pela proteção da saúde pública dos Estados Unidos e que controla, regula e supervisiona alimentos e bebidas, tabaco, cosméticos, aparelhos médico-hospitalares, medicamentos e vacinas seja notificada do envio do produto. “*Toda remessa de alimento para os EUA deve ser comunicada à FDA antes da sua chegada a um porto norteamericano, esse procedimento é chamado de Notificação Prévia (Prior Notice)*” (APEXBRASIL, 2018).

A exigência de certificados internacionais é um quesito que faz parte das rotinas do comércio internacional. O fornecimento de alimentos para outros países requer investimentos no produto, na produção, no fluxo dos processos e nas conexões entre os elos da cadeia de suprimentos, além de conhecimento apurado nas legislações vigentes. É preciso um alinhamento dos agentes para que tudo ocorra sem erros e que o consumidor receba com segurança o suco comercializado (TAVARES, 2022).

Assim, para se compreender um pouco mais sobre algumas das dificuldades encontradas nesse processo de exportação do suco de uva, analisaram-se documentos secundários e os extratos das entrevistas. De acordo com o entrevistado E1 da Indústria de Sucos 1 e para E2 da Indústria de Sucos 2, a principal dificuldade encontrada é em relação aos fretes internacionais. E4 também comenta *“de 1.500 dólares, passou para 10.000 dólares nesses anos de pandemia e pós”*. Além disso, outro entrave está em relação a falta de garrafas no mercado. A informante da Cooperativa Vinícola 1 (E2) comenta *“deixamos de vender, por falta de garrafas”*. Para a Indústria de Sucos 2 (E4): *“estamos buscando alternativas em relação as garrafas, estamos exportando com garrafas pet, conseguimos exportar 37% a mais, devido ser mais leve do que o vidro, porém, o mercado exterior tem uma certa resistência por ser em garrafas pet”*. Ainda em relação as dificuldades, para a Cooperativa Vinícola 1 (E2) e para a Cooperativa Vinícola 3 (E6), *“ainda não encontramos o importador certo”*. Isso reflete no real sentido da internacionalização, que requer um trabalho de longo prazo, com escolhas e decisões estratégicas, como o melhor modo de entrada e parcerias como os Projetos Setoriais, que podem auxiliar na promoção do setor de maneira coletiva e não somente individual, reforçando a marca do Brasil (MINERVINI, 2008).

Todavia, além de dificuldades, oportunidades foram apresentadas pelos participantes da pesquisa em relação a internacionalização. Conforme relato do E1 da Cooperativa Vinícola 1, *“se não existisse o setor de exportação teríamos que ter um marketing para saber o que se passa lá fora. Por exemplo, de 2020 para 2021, crescemos em torno de 89%”*. Para a Cooperativa Vinícola 2 (E3) *“com a exportação temos um avanço na cultura da empresa, pois acaba expondo a melhorias de processos técnicos, burocráticos, fazendo com que a gente se especialize”*. E4 da Indústria de Sucos 2 aponta que *“a exportação acaba valorizando o produto, pois atendemos clientes mais criteriosos, exigentes e consequentemente aumentamos a venda também no mercado interno, porque estamos exportando”*.

Diante do exposto, Minervini (2008) apresenta que um dos erros mais comuns cometido pelas empresas é não avaliar a sua cultura exportadora e não difundir essa cultura na sua gestão interna. Ainda, não considerar os aspectos culturais e as exigências específicas dos países

também são questões por vezes negligenciadas. Contudo, quando as organizações compreendem e difundem sua capacidade e cultura exportadora e realizam melhorias e adaptações, seja nas áreas de marketing, comunicação, projetos, recursos humanos, gestão e produção, entre outras, todos os departamentos irão trabalhar em conjunto, otimizando os processos e compartilhando as informações de forma rápida e com a real compreensão da internacionalização. Esse conjunto reflete em maiores chances de sucesso no mercado externo.

4.5 Síntese dos achados e contribuições da pesquisa

Em se tratando do alimento uva, a Serra Gaúcha é responsável pela maior parte dos produtos oriundos dela, em especial o suco de uva, nosso tema do estudo. Pode-se concluir que as empresas participantes da pesquisa possuem um histórico do processo de internacionalização com foco nas abordagens comportamental ou econômica, e sobretudo com características da Teoria Institucional. Alguns pontos explicam alguns dos motivos pelos quais algumas delas ainda não tiveram um maior alcance no comércio internacional: (i) encaram o processo como uma extensão do mercado nacional; (ii) não avaliam a exportação estrategicamente; (iii) não possuem objetivo estratégico/orçamentos específicos; (iv) tentaram exportar, mas não conseguiram porque não avaliaram os diferentes aspectos tanto internos quanto externos (MINERNIVI, 2008).

Como forma de minimizar os efeitos negativos e auxiliar no processo, a vinculação a alguma entidade, como exemplo, a Uvibra-ApexBrasil, por meio de Projetos Setoriais como o “*Wine of Brazil*” são os diferenciais para a internacionalização consciente e planejada. Todavia, nesse quesito, ficou evidente que projetos específicos para o produto suco de uva são necessários. O projeto chamado 100% *Grape Juice of Brazil* (Suco de Uva 100% do Brasil), parado no momento, precisa ser reativado. O apoio das entidades para a cadeia estudada mostrou-se como fundamental para o planejamento estratégico no comércio exterior e para uma melhor divulgação dos produtos brasileiros, não de maneira individual, mas coletiva (setorial).

No que se refere as estratégias, motivações, e investimentos, as organizações se adequam conforme a necessidade do cliente, e como já dito anteriormente, as principais estratégias utilizadas são relacionadas a participação em feiras internacionais. A grande maioria das partícipes possuem orçamento específico para a exportação, enquanto outras trabalham conforme a demanda. Além disso, no período da pandemia não houve mudanças e, sim, um aumento nas exportações. Nesse contexto, as empresas entrevistadas destacaram o diferencial que o suco de uva tem, e ainda cabe ressaltar a necessidade de se adaptarem aos processos para atender ao mercado externo.

E, por fim, tratando de explorar quais seriam as oportunidades e as dificuldades encontradas no processo de exportação do suco, é possível identificar oportunidades que a internacionalização proporciona, como a valorização do produto no próprio mercado interno; a agregação de valor na imagem da empresa perante os colaboradores, fornecedores, clientes, ou seja, para os membros da cadeia; melhorias nos processos; incremento na cultura organizacional para fundamentos da cultura exportadora; investimentos em setor específico, ou seja, reconhecimento da importância dos recursos humanos para o mercado internacional, entre outros.

Dentre as dificuldades, como a alta nos fretes internacionais e falta de insumos, tem-se a não preparação do próprio setor por meio de ações conjuntas e cooperação, uma vez que as entidades poderiam fazer esse papel de elo. Ainda a falta de eventos e projetos específicos para o suco de uva, já mencionados anteriormente. Existe um grande trabalho a ser realizado setorial para que o produto suco de uva alcance novos mercados. Mas algo foi bem detalhado pelos entrevistados: como principais diferenciais tem-se o suco 100% natural, com vantagens em relação ao vinho devido aos polifenóis (não tem o álcool), além da importância socioeconômica da uva e de seus derivados. São mais de 200.000 pessoas, em sua grande maioria, pequenas famílias que vivem desse produto. A história da agricultura familiar, do cooperativismo e da saúde, são agregadores de valor aos clientes e aos membros dessa cadeia de alimentos (TAVARES, 2022). No Quadro 6, segue a síntese das contribuições.

Quadro 6: Síntese das contribuições do estudo

Constructos	Principais achados	Evidências empíricas
Entidades (fatores institucionais)	Entidades da cadeia produtiva da uva e do vinho Importância dessas entidades para as empresas O apoio das entidades mostrou-se como fundamental para o planejamento estratégico no comércio exterior das organizações e para uma melhor divulgação dos produtos brasileiros, não de maneira individual, mas coletiva (setorial) Como a cooperação é estimulada pelas entidades	<i>Uvibra, Consevitis, ApexBrasil, Projeto Wines Of Brazil e Projeto 100% Grape Juice of Brazil.</i> <i>“Para a exportação apoio da APEX. Capacitação produtiva” (E1).</i> <i>“Compartilhamento de informações” (E4).</i> <i>“Difícil crescer sozinho” (E5).</i>
Estratégias e motivações para as exportações de suco de uva	Estratégias utilizadas para conquistar (novos) e manter os atuais clientes Importante a participação nas feiras para a divulgação do produto, com as degustações Amplitude de mercado trabalhando com cuidado, para que ocorra da melhor forma possível Desenvolver estratégias que possibilitem fornecer o produto adequado, no local certo, no momento exato da necessidade do comprador	<i>“Queremos ampliar o mercado, mas estamos com cautela, pois, investimos muitos anos, e colhemos poucos frutos” (E1).</i> <i>“A última feira que participamos presencialmente foi a da Colômbia; Além disso fizemos várias rodadas e feiras online na pandemia” (E2).</i> <i>“Temos orçamento específico para conquistar novos clientes e manter os atuais” (E5, E6).</i>

<p>Oportunidades e dificuldades do processo de internacionalização</p>	<p>O que proporciona para a empresa a exportação</p> <p>O produto suco de uva deve ser reconhecido internacionalmente, assim como o vinho e espumantes brasileiros</p> <p>Produtos diferenciados, qualidade, sucos orgânicos e biodinâmicos</p> <p>Pontos de destaque, e principais desafios encontrados no processo</p>	<p><i>“Realidades fora e dentro do país são bem diferentes” (E3). “Consumidores lá fora não tem conhecimento do suco” (E3).</i></p> <p><i>“Através da exportação conseguimos contato com mais pessoas, conseguimos ser vistos” (E5).</i></p> <p><i>“Valorização do produto, por estar exportando, atendemos clientes mais criteriosos, exigentes, o setor compete com a indústria mundial, e mostra que tem esse potencial” (E4).</i></p> <p><i>“Trabalhar e tentar fazer com que o suco seja reconhecido como foi com o vinho, retomar projetos voltados para o suco” (E5).</i></p>
--	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

5 Considerações finais

O presente estudo teve por objetivo principal identificar as oportunidades e dificuldades encontradas em relação as exportações do suco de uva na região da Serra Gaúcha-RS. Durante a execução da pesquisa, através da revisão da literatura, foi possível entender a internacionalização de empresas, modos de entrada no mercado externo, a importância das entidades do setor, e os elos entre cada parte para um bom desempenho no comércio internacional. Essas entidades foram criadas com o objetivo de incentivar/ajudar as vinícolas a crescerem de maneira estruturada e aumentarem suas vendas no mercado interno e auxiliar no processo de internacionalização.

Pode-se inferir que a Cooperativa Vinícola 1 já possui um amplo conhecimento sobre a internacionalização, atende a muitos países, e estão no mercado externo desde a década de 60. Observa-se que desde o seu lançamento no comércio internacional até os dias atuais a Cooperativa passou por mudanças, inclusive de aprender o que não fazer. Em contrapartida, com exceção da Indústria Vinícola 1 que está no mercado externo desde 2003 e já possui larga experiência, com a marca própria, e da Cooperativa Vinícola 2 que trabalha desde 2012 com exportações, as demais (Indústria de Sucos 1, Indústria de Sucos 2 e Cooperativa Vinícola 3), estão no mercado a pouco tempo, entre 2015 a 2018.

A partir do estudo e da análise de resultados, observa-se a importância das entidades para a divulgação do produto suco de uva, pois, com o encerramento das atividades do Ibravin e a estruturação da Uvibra para atender a essa demanda, existem dificuldades em alguns aspectos para a continuidade do trabalho iniciado no setor. Como sugestão dos entrevistados, deve ser retomado o trabalho, com foco nos espumantes e no suco de uva. Evidenciou-se pelos relatos que o apoio dessas entidades é fundamental para a realização de um planejamento

estratégico dessas organizações no mercado externo e para uma melhor divulgação dos produtos brasileiros, não de maneira individual, mas coletiva (setorial).

Uma das contribuições do estudo foi o de entender e auxiliar as empresas vitivinícolas no que se relaciona com as exportações do suco de uva, compreender e analisar os processos, apresentar os fluxos, certificados e exemplos reais, evidenciando que a exportação pode ser viável, mesmo para as pequenas organizações familiares ou que participam de cooperativas. Além disso, a Teoria Institucional mostrou-se adequada para o estudo, uma vez que procura explicar a estrutura e o funcionamento de um contexto, sendo vista como um agente que atua em função de procedimentos e reiterando a importância das instituições formais como as entidades que atuam na cadeia da uva e do vinho da região da Serra Gaúcha.

Este estudo ainda poderá contribuir para outras empresas do ramo vitivinícola, que desejam iniciar a sua internacionalização ou até mesmo para empresas de outros setores, pois o estudo fornece informações importantes a serem considerados ao ingressar no comércio internacional, pois aborda o roteiro básico do processo de internacionalização, juntamente com a Teoria Institucional, a porta principal para quem busca um maior entendimento dos fenômenos organizacionais.

Durante a execução do trabalho, notou-se certa dificuldade em relação às entrevistas com empresas; nem todos os contatos aceitaram participar da pesquisa, fazendo com que se tornasse um limitador (apenas seis foram entrevistadas). Esse fato acaba impossibilitando uma análise mais aprofundada e a generalização dos resultados. Ainda, a diversidade dos participantes pode ser considerado um fator limitante, pois algumas empresas só trabalham com suco, e não possuem o *knowhow* do vinho, bem como o porte das empresas, e a natureza: cooperativas (com sua filosofia diferenciada) e não cooperativas; e indústrias já consolidadas no cenário mundial.

Como sugestão de estudos futuros, orienta-se que sejam realizados novos estudos nesse mesmo contexto, porém, em outras vinícolas fora da Serra Gaúcha-RS. Sugere-se também que se tenham mais pesquisas voltadas para as exportações do suco de uva, pois este, também foi um limitador de dados secundários do setor mais concretos.

Referências

ABE. Associação Brasileira de Enologia. **Conheça a ABE**. Disponível em: <<https://www.enologia.org.br/abe/>>. Acesso em: 28 mai. 2022.

ALABY, M. A. **O que é internacionalização de empresas?** Disponível em: <<https://dcomercio.com.br/categoria/opiniaio/o-que-e-internacionalizacao-de-empresas>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

AGAVI. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Quem somos**. Disponível em: <<https://agavi.com.br/site/>>. Acesso em: 28 mai. 2022.

APEXBRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Quem somos**. Disponível em: <<https://apexbrasil.com.br/br/pt/sobre-a-apex-brasil.html>>. Acesso em: 15 mai. 2022.

APEXBRASIL. Pesquisa Ibravin-Apex-100% Grape Juice of Brazil. **Whole grape juice and grape juice market research**, USA, 2018.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Elaboradores de Suco de Uva Puro. **Associação**. Disponível em: <<https://www.sucodeuwapuro.com.br/associacao/>>. Acesso em: 28 mai. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (1977). Lisboa (Portugal): Edições. 2010.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERTOLINI, A. L. As competências coletivas e sua articulação com o pensamento sistêmico no APL vitivinícola da Serra Gaúcha. **Dissertação** (Mestrado). Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

BRASIL. **Ministério da Economia**. Balança Comercial Preliminar Parcial do Mês - 3º Semana de Maio/2022. Disponível em: <https://balanca.economia.gov.br/balanca/pg_principal_bc/principais_resultados.html> Acesso em: 04 jun. 2022.

CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais** - modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, v. 1, São Paulo: Atlas, 2007.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CISLAGHI, T. P.; FERNANDES, E. B.; WEGNER, D. O processo de internacionalização na transformação das capacidades dinâmicas de pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 584-615, 2017. DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v6i3.659>

COMEXSTAT. Governo Federal. **Exportação e importação geral**. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>>. Acesso em: 28 mai. 2022.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Compêndio de Estudos Conab. Visão Analítica da Viticultura Sul-Rio-Grandense**. ISSN: 2448-3710. v.19. Brasília, 2019.

DANI, C. **Benefícios do suco de uva puro** (2022). Associação Brasileira de Elaboradores de Suco de Uva Puro. Disponível em: <<https://www.sucodeuwapuro.com.br/beneficios-do-suco-de-uva-puro/#principais-efeitos>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

DA SILVA ALCHIERI, A. P.; DALBOSCO, I. B.; DO NASCIMENTO, S. Dimensões do Empreendedorismo Internacional das PMEs Exportadoras do Sul do Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 2, p. 2, 2017.

DE SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-118, 2012.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, p. 147-160, 1983.

DIAS FILHO, J. M. Gestão tributária na era da responsabilidade fiscal: propostas para otimizar a curva da receita utilizando conceitos da semiótica e regressão logística, 2003. **Tese** (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

DUARTE, D. V.; TAVARES, B. Institucionalismo e determinações governamentais: evidências de isomorfismo em Empresas de Base Tecnológica. In: **Anais... ENAPG - Encontro de Administração Pública e Governança**, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG211.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2021.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FAZCOMEX. **Entenda mais sobre a NCM**. Disponível em: <<https://www.fazcomex.com.br/ncm/>>. Acesso em: 22 jun. 2022.

FECOVINHO. Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul. **Histórico (2022)**. Disponível em: <<http://www.fecovinho.coop.br/secao.php?pagina=1>>. Acesso em: 28 mai. 2022.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso Editora, 2012.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p.11-24, 1990.

KEEDI, S. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MOLLE, V. R. D. Análise da capacidade de acompanhamento das tendências de comercialização de sucos de uva: um estudo aplicado às cooperativas da Serra Gaúcha. **Dissertação (Mestrado)** - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia, 2021.

MONTICELLI, J. M.; GARRIDO, I. L.; DAL-SOTO, F. Do Institutions Matter? the case of wines manufacturer from an emerging economy, The Challenge of Bric Multinationals. In: *International Business Research*, v. 11, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, p. 349-367, 2016. <https://doi.org/10.1108/S1745-886220160000011018>

MONTICELLI, J. M.; GARRIDO, I. L.; DE VASCONCELLOS, S. L. Coopetition and institutions: a strategy for Brazilian wineries facing internationalization, **International Journal of Wine Business Research**, v. 30, n. 1, p. 74-95, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-08-2016-0028>.

NORTH, D. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.

OVIATT, B.; McDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

OIV. Organização Internacional da Vinha e do Vinho. **The OIV (2022)**. Disponível em: <<https://www.oiv.int/en/the-international-organisation-of-vine-and-wine>>. Acesso em: 28 mai. 2022.

PEDROSA R. IMVROSLOG. **Conheça agora mesmo os 05 principais modais de transporte internacional**. 2019. Disponível em: <<http://imvroslog.com.br/conheca-agora-mesmo-os-5-principais-modais-de-transporte-internacional>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

PIVETTA, N. P.; TRINDADE, N. R.; PIVETA, M. N.; DE OLIVEIRA, V. R.; SCHERER, F. L. Produção científica sobre internacionalização e teoria institucional: uma análise bibliométrica a partir das bases de dados *Web of Science e Scopus*. **Revista INTERFACE-UFRN/CCSA ISSN Eletrônico 2237-7506**, v. 18, n. 1, p. 48-73, 2021.

POWELL, W. W.; COLYVAS, J. **The new institutionalism**. The International Encyclopedia of Organization Studies. Sage Publishers, 2007.

RIZZON, L. A.; MENEGUZZI, J. **Suco de uva**. (Coleção Agroindústria Familiar). Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2007. 45 p.

ROCHA, A.; ÁVILA, H. A. Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, p. 246-257, 2015.

SANTOS, J. C.; BARANDAS, H. K.; MARTINS, F. V. Diferentes abordagens conceituais sobre a internacionalização das empresas: uma revisão bibliométrica. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 4, 2015.

SANTOS, L. T. dos. Os investimentos externos diretos chineses para o Brasil no século XXI: desafios e oportunidades. 2014. **Dissertação** – Programa de Pós Graduação em Estudos Estratégicos Internacionais (PPGEEI) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é Fair Trade (Comércio Justo)** (2016). Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-fair-trade-comercio-justo,82d8d1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

SEGALIS, G.; FRANÇA, R.; ATSUMI, S. Y. K. **Fundamentos de exportação e importação no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

SEURING, S.; AMAN, S.; HETTIARACHCHI, B. D.; DE LIMA, F. A.; SCHILLING, L.; SUDUSINGHE, J. I. Reflecting on theory development in sustainable supply chain management, **Cleaner Logistics and Supply Chain**, v. 3, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2021.100016>.

SILVA, A. B. Proposta de um conjunto de elementos de estratégia para um ambiente mesocompetitivo: o caso da cadeia vitivinícola gaúcha. **Dissertação** – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SINDIVINHO RS. Sindicato da Indústria do Vinho, do Mosto de Uva, dos Vinagres e Bebidas Derivados da Uva e do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul. **História**. Disponível em: <<http://www.sindivinhors.com.br/Sindicato?mobile=False&menu=2>>. Acesso em: 28 mai. 2022.

SISCOMEX. Governo Federal. **Fluxo básico da exportação**. Disponível em: <<https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportar/operacionalizando-a-exportacao-1/operacionalizando-a-exportacao/fluxo-basico-da-exportacao>>. Acesso em: 13 jun. 2022.

SISCOMEX. Governo Federal. **Certificação Halal (2022)**. Disponível em: <<https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportar/conhecendo-temas-importantes-1/certificacao-halal>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

TAVARES, P. Aplicação de blockchain na cadeia de suprimentos alimentícia. Quais são os impactos e benefícios do blockchain no Food Supply Chain? **Revista Mundo Logística**, n. 87, ano XV, p. 74-82, março/abril 2022.

TIPI - **Tabela de Incidência do Imposto Sobre Produtos Industrializados (2022)**. Aprovada pelo Decreto nº 10.923, de 30/12/2021 (Baseada no Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias, atualizado com sua VII Emenda) Alterações: Decreto nº 11.055, de 29/04/2022.

UVIBRA. União Brasileira de Vitivinicultura. **Mercado Externo - Do Brasil para o mundo (2022)**. Disponível em: <<http://www.uvibra.com.br/noticias/01-02-2022-mercado-externo-do-brasil-para-o-mundo>>. Acesso em: 27 mai. 2022.

UVIBRA. União Brasileira de Vitivinicultura. **Quem somos (2022)**. Disponível em: <<http://www.uvibra.com.br/uvibra/quem-somos>>. Acesso em: 28 mai. 2022.

VEGANISMO. **O que é certificado vegano**. Disponível em: <<https://veganismo.org.br/certificado-vegano/>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

VINHO BRASILEIRO.ORG. **Uvibra-Consevitis-RS e Apex-Brasil assinam convênio de promoção ao vinho brasileiro no mercado externo (2021)**. Disponível em: <<https://vinhobrasileiro.org/mercado/uvibra-consevitis-rs-e-apex-brasil-assinam-convenio-de-promocao-ao-vinho-brasileiro-no-mercado-externo>>. Acesso em: 27 jun. 2022.

WILIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

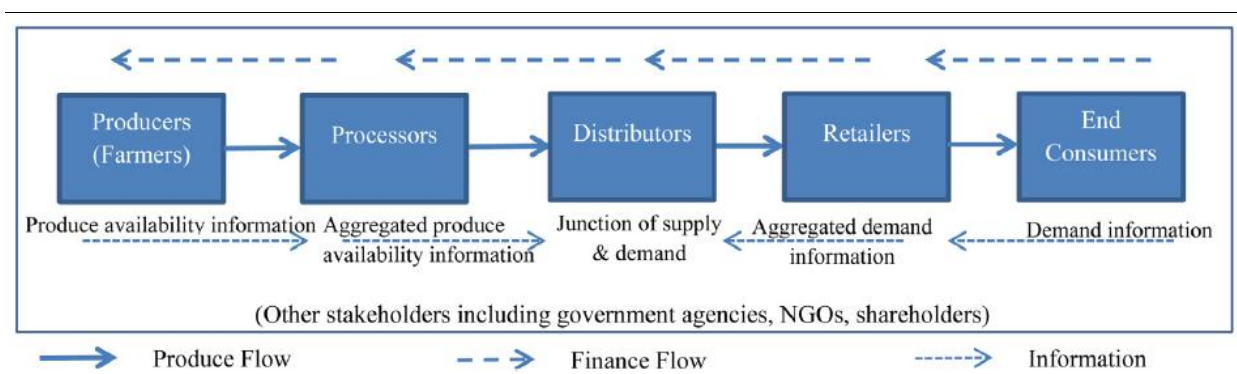
WINESOFBRAZIL. **Wines of Brazil. Sobre nós (2022)**. Disponível em: <<https://www.winesbrazil.org/>>. Acesso em: 17 jun. 2022.

YADAV, V. S.; SINGH, A. R.; GUNASEKARAN, A.; RAUT, R. D.; NARKHEDE, B. E. A systematic literature review of the agro-food supply chain: challenges, network design, and performance measurement perspectives. **Sustainable Production and Consumption**, v. 29, p. 685-704, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.11.019>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 22. ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.

ANEXOS E APÊNDICES

Anexo A: Um esquema da cadeia de suprimentos de alimentos agrícolas



Fonte: YADAV et al. (2022, p. 686).

Apêndice A: Protocolo de estudo de caso

Objetivo do Estudo de Caso	<ul style="list-style-type: none"> - Entender como é o setor das exportações da empresa, como e de que forma ela atua no mercado exterior (feiras, estratégias, negociações, adaptações, entre outros); - Buscar entender as oportunidades e dificuldades em relação à exportação do suco de uva; - Analisar os possíveis impactos da pandemia no cenário internacional da indústria vinícola.
Fontes de Informação	<ul style="list-style-type: none"> - Observação (no momento da visita/entrevista); - Documentos (se disponíveis); - Entrevistas semiestruturadas em profundidade (perguntas abertas).
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciar contato através de e-mail ou <i>whatsapp</i> (indicação de especialistas e das próprias empresas pesquisadas); - Levantar dados gerais das empresas; - Agendar a visita/entrevista; - Analisar os dados obtidos.
Análise de dados	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar o conteúdo completo.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Yin (2010).

Apêndice B: Roteiro de questões

Questões introdutórias para a empresa		
<p>1: Razão social da empresa e localidade; 2: Entrevistado/cargo; 3: Linha de produtos; 4: Tempo de duração da entrevista; 5: Forma de entrevista e local; 6: Data da entrevista.</p>		
Objetivos	Questões	Autores para base
<p>Identificar a atuação dos agentes partícipes na cadeia (fatores contextuais e institucionais)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Comente como se deu o processo de internacionalização da empresa (início, processos, aprendizados ao longo do tempo, qualificações, treinamentos, dificuldades). 2) Existe um setor específico na empresa responsável pelas exportações/importações? Quantos colaboradores fazem parte dele? Como são divididas as funções/atendimentos/clientes, etc.? Explique um pouco sobre as rotinas do dia a dia. 3) Quais entidades da cadeia produtiva da uva e do vinho a empresa faz parte (associações, entidades de classe, sindicatos, etc...). Alguma delas auxilia de maneira direta nas atividades de exportação? 4) Qual a importância dessas entidades para a empresa? A empresa costuma participar das reuniões, ações, atividades, treinamentos propostos pelas entidades? A atuação delas é satisfatória? Explique. 5) Na sua opinião existe cooperação entre as empresas do setor vitivinícola? A cooperação é estimulada pelas entidades? Explique. 	<p>Dimaggio e Powell (1983) North (1990) Powell e Colyvas (2007) Pivetta et al. (2021)</p>
<p>Descrever as principais estratégias, motivações e investimentos realizados pelas empresas para a abertura de novos mercados e consolidação dos já existentes para o suco de uva</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Atualmente na empresa, quais produtos são exportados? 2) Qual a participação no faturamento da empresa referente as exportações (%)? A empresa planeja aumentar a participação no mercado externo? 3) Para qual país a empresa mais exporta? E qual o produto mais exportado? 4) Quais são os principais custos que envolvem as operações de exportação? Existe algum valor mínimo para uma remessa de exportação? 5) Quais são as estratégias utilizadas pela empresa para conquistar (novos) e manter os atuais clientes? (frequência de visitas, campanhas de marketing, participação em feiras internacionais, etc.). Existe orçamento específico para as exportações? 6) Quais as principais adaptações nos produtos e/ou processos são realizados para atender aos mercados? Por favor citar exemplos (adaptações/países). 7) Referente ao suco de uva: qual o tipo de suco de uva é exportado? 8) Quanto representa (em %) as exportações do suco de uva para a empresa? Existe algum planejamento para o incremento das exportações de suco de uva? 9) Quais as estratégias, motivações e investimentos específicos realizados pela empresa no suco de uva para os mercados internacionais? Quais os principais diferenciais do produto no mercado internacional? 10) No seu entendimento/conhecimento quais as principais razões/motivações pelas quais o suco de uva acaba não sendo exportado em grande quantidade como o vinho/espumantes? São fatores internos da organização, ou fatores de contexto e institucionais (governo, legislações, falta de incentivos, dificuldades de acesso aos mercados, falta de conhecimento do consumidor, etc.)? Exemplifique. 11) Existe algum procedimento “extra”/ cuidados/ certificados/ documentos que precisam ser adotados para a exportação do suco de uva (e que diferem de vinhos e espumantes)? 12) No cenário da pandemia, teve alguma mudança no mercado das exportações, referente ao suco de uva? Se sim, quais seriam? 	<p>Williamson (1975) Johanson e Vahlne (1977) Williamson (1985) Oviatt e McDougall (1994) Knight e Cavusgil (1996) Johanson e Vahlne (2003) Monticelli, Garrido e Dal-Soto (2016)</p>

Identificar oportunidades e dificuldades encontradas no processo de exportação de suco de uva	<ol style="list-style-type: none"> 1) No seu ponto de vista, quais são as principais oportunidades que a internacionalização proporciona para o setor? E para a empresa? 2) No seu ponto de vista, quais são as principais dificuldades/entraves encontrados no processo de exportação (do suco de uva) para o setor? E para a empresa de maneira específica? 3) De um modo geral, quais os desafios encontrados na exportação do suco de uva? Alguma sugestão de como esses desafios poderiam ser superados? 4) No seu ponto de vista, para o suco de uva, o que pode ser aprendido com a trajetória das exportações de vinhos e espumantes brasileiros já conhecidos internacionalmente? 	Minervini (2008) Monticelli, Garrido e De Vasconcellos (2018) Molle (2021)
---	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos autores do referencial teórico (2021)

Apêndice C: Tipos de suco de uva produzidos nas empresas entrevistadas

Empresas entrevistadas	Sucos produzidos e suas características
Indústria de Sucos 1	Suco de Uva Orgânico: Zero conservantes, não fervido, sem agrotóxicos, nenhum tipo de mistura com outras variedades, 100% da uva bordô.
Cooperativa Vinícola 1	<p>Suco de Uva Orgânico: Sem adição de açúcar, conservantes, agrotóxicos, feito com uvas americanas, provenientes da produção familiar.</p> <p>Suco de Uva Integral Tinto: Sem adição de açúcar, água, ou corante. Elaborado com uvas americanas tintas.</p> <p>Suco de Uva Integral Branco: Sem adição de açúcar, água, ou corante. Elaborado com uvas americanas brancas.</p> <p>Suco de Uva Gaseificado: Sem adição de conservantes, corantes, ou açúcares. Somente adição de gás carbônico. Elaborado com uvas americanas tintas.</p>
Cooperativa Vinícola 2	<p>Suco de Uva Orgânico: Sem adição de açúcar, livre de defensivos agrícolas e conservantes, elaborado com uvas americanas, isabel e bordô.</p> <p>Suco de Uva Integral Tinto: 100% natural, sem conservantes, sem adição de açúcar, produzidos com uvas americanas, isabel e bordô.</p> <p>Suco de Uva Integral Branco: 100% natural, sem conservantes e açúcar. Produzidos com uvas americanas brancas, niágara branca e moscato.</p> <p>Suco de Uva Integral Rosé: Sem adição de açúcar, e água. Elaborado com as uvas americanas niágara branca e bordô.</p> <p>Néctar: Sem conservantes e com 40% de suco, além do néctar suco de uva, a cooperativa vinícola 2, produz suco néctar de outros sabores como: abacaxi, laranja, maracujá, pêssego e maçã.</p> <p>Suco Reconstituído: Retirado à água, e depois de um período, a água é recolocada. São considerados 100% suco, porém, pode ser adoçado.</p> <p>Suco de Uva Gaseificado: Sem adição de conservantes, corantes, ou açúcares. Somente adição de gás carbônico. Elaborado com uvas americanas tintas. Este, lançado em março de 2022.</p>
Indústria de Sucos 2	<p>Suco de Uva Integral Tinto: Sem adição de açúcar, água, ou corante. Elaborado com uvas americanas tintas.</p> <p>Suco de Uva Integral Branco: Sem adição de açúcar, água, ou corante. Elaborado com uvas americanas brancas.</p> <p>Além destes a Indústria de Sucos 2, elabora sucos mistos com a uva, todos integrais, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - maçã e uva branca - framboesa e uva - açaí e uva- amora e uva – mirtilo e uva
Indústria Vinícola 1	Suco de Uva Integral Tinto: Sem adição de açúcar, conservantes, elaborado com as uvas isabel e magna, no Vale do São Francisco – BA, cidade a qual permite colheita em todas as épocas do ano.
Cooperativa Vinícola 3	<p>Suco de Uva Orgânico: Sem adição de açúcar, conservantes, agrotóxicos, elaborado com as uvas bordô, isabel, e concord.</p> <p>Suco de Uva Integral Tinto: Sem adição de açúcar, água, ou corante. Feito com as uvas bordô, isabel, e concord.</p> <p>Suco de Uva Astral – Biodinâmico: Obtido através da tecnologia do termo maceração, o suco resultante passa por pasteurização e envase imediato, elaborado com uvas bordô, isabel e concord.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos informações do site das empresas (2022).

Apêndice D: Principais Destinos Exportação Suco de Uva

ANO	PAÍSES	VALOR FOB (USD)	QUILOGRAMA LÍQUIDO
2018	Japão	2.379.358	1.006.240
	Paraguai	168.213	128.378
	República Dominicana	113.081	29.680
	México	66.078	24.173
	Estados Unidos	56.911	27.645
	China	47.152	23.936
	Hong Kong	24.240	16.170
	Nova Zelândia	24.115	9.275
	Reino Unido	15.433	8.216
Canadá	11.200	9.486	
ANO	PAÍSES	VALOR FOB (USD)	QUILOGRAMA LÍQUIDO
2019	Japão	3.277.901	1.381.737
	Venezuela	1.303.275	269.460
	Paraguai	26.787	195.936
	Estados Unidos	140.168	57.420
	Líbia	121.728	207.360
	China	121.087	63.704
	República Dominicana	113.080	29.680
	Taiwan (Formosa)	80.271	23.166
	México	67.789	24.602
	Suriname	51.657	25.500
	África do Sul	30.158	22.380
	Argentina	25.898	19.704
	Portugal	24.165	16.554
	Malásia	24.115	9.275
	Hong Kong	23.629	18.737
	Equador	23.170	14.298
Coveite (Kuwait)	15.843	10.130	
Canadá	14.319	8.656	
ANO	PAÍSES	VALOR FOB (USD)	QUILOGRAMA LÍQUIDO
2020	Japão	1.128.364	481.953
	China	413.169	240.845
	Paraguai	228.263	216.654
	Estados Unidos	122.865	73.431
	México	112.458	46.857
	Taiwan (Formosa)	107.799	58.358
	Portugal	96.479	105.284
	República Dominicana	56.540	14.840
	Suriname	31.236	13.030
	Bolívia	26.745	21.435
	Líbia	22.232	16.587
	Malásia	22.066	10.070
	Equador	21.675	14.268
	Angola	21.627	17.766
	Canadá	19.320	14.943
Singapura	12.989	3.526	
ANO	PAÍSES	VALOR FOB (USD)	QUILOGRAMA LÍQUIDO
	Japão	2.082.222	950.486
	Estados Unidos	1.381.158	702.976
	China	1.182.122	667.684
	Líbia	476.853	285.756
	Paraguai	253.691	233.881
	Portugal	164.783	222.502
Taiwan (Formosa)	122.005	60.813	

2021	República Dominicana	84.068	27.825
	Austrália	67.168	43.971
	Porto Rico	53.636	24.380
	Líbano	23.946	14.880
	Países Baixos (Holanda)	23.063	7.194
	México	21.188	8.829
	Bolívia	19.860	15.700
	Chile	19.418	16.845
	Suriname	17.596	5.300
	Reino Unido	16.213	8.829
	Coveite (Kuweit)	14.424	10.038
	Itália	14.205	4.968
	Colômbia	14.051	11.082
	Argentina	12.515	7.325

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em ComexStat (2022)