


# CAMINHOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Manual de ações estratégicas para empresas vitivinícolas brasileiras





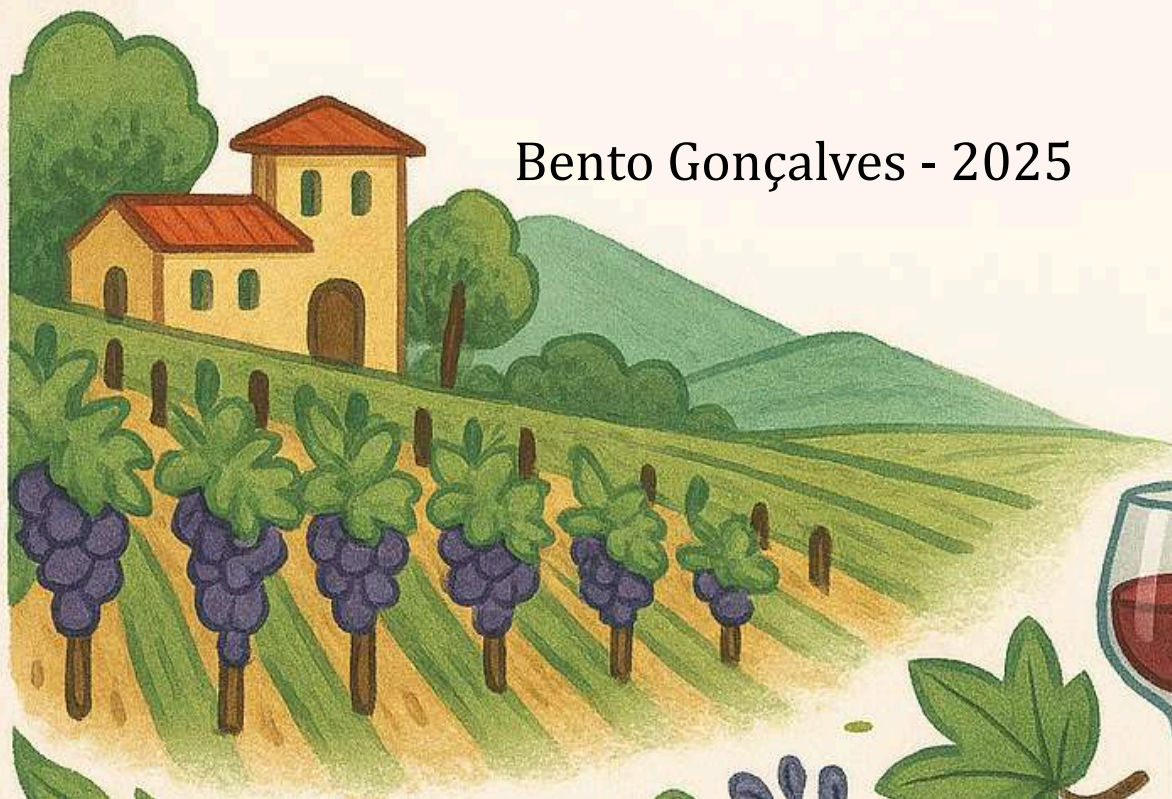
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus Bento Gonçalves*



**Autores**

Pedro Alexandre Ranzan  
Tatiane Pellin Cislighi  
Gabriela Zanandrea

Bento Gonçalves - 2025



# Prezado leitor,

expandir fronteiras é mais do que vender além das divisas do país, é traduzir a alma de um produto para diferentes culturas, conquistar novos públicos e construir relações duradouras no mercado global.

Foi com esse olhar que pensamos no guia “Caminhos para a internacionalização: manual de ações estratégicas para empresas vitivinícolas brasileiras”.

Este manual nasce de uma inquietação! Quais fatores influenciam o desempenho das exportações de empresas vitivinícolas no Brasil? Procuramos responder a essa pergunta unindo teoria, pesquisa científica, análises de dados de diferentes fontes e experiências empíricas de profissionais atuantes do setor. Mais do que informações, o manual foi pensado para guiar empresas para a internacionalização.

Aqui, apresentamos as configurações de fatores que contribuem para o sucesso do desempenho exportador estratégico de organizações do setor vitivinícola brasileiro. Estas estratégias combinam gestão e planejamento para as exportações, marketing internacional, inovação e pesquisa e desenvolvimento, redes de relacionamentos e gestão de pessoas, sempre com o olhar voltado para a realidade do contexto vitivinícola brasileiro.

Esperamos que o presente manual inspire não apenas ações estratégicas de internacionalização, mas também um sentimento de confiança no papel que o Brasil pode desempenhar no cenário vitivinícola mundial.

# O que é internacionalização?

A internacionalização é o processo de inserção de uma empresa em mercados estrangeiros e pode ocorrer por diferentes caminhos, dos quais a exportação é a forma mais comum, flexível e acessível, especialmente para pequenas e médias empresas (Johanson, Vahlne, 1990).

Neste manual, o foco está na exportação como principal estratégia de internacionalização para as empresas vitivinícolas brasileiras.

# O que é desempenho exportador?

O desempenho exportador refere-se aos resultados obtidos nas atividades internacionais e pode ser avaliado por indicadores financeiros, estratégicos e de satisfação (Zou; Taylor; Osland, 1998).

O sucesso nas exportações depende de múltiplos fatores, internos e externos. Assim, aqui apresentam-se as principais configurações de fatores que influenciam o desempenho exportador estratégico: (1) gestão humana; (2) gestão e planejamento; (3) marketing internacional; (4) inovação e P&D; e (5) redes de relacionamento e recursos.

# Método

Para responder ao problema de pesquisa e alcançar o objetivo proposto, além de apresentar o conjunto de fatores que auxiliam na obtenção de um desempenho exportador estratégico, uma *survey* foi realizada com 27 organizações do setor vitivinícola (indústrias vinícolas, cooperativas vinícolas e indústrias de sucos) localizadas no Brasil.

Para a análise de dados, foi utilizada a metodologia *Qualitative Comparative Analysis* (QCA). A Análise Qualitativa Comparativa é uma abordagem que compara diferentes casos para identificar as combinações mínimas de condições necessárias para que um determinado resultado aconteça (Vis, 2012).

Neste estudo, avaliaram-se quais fatores (combinados) auxiliam e/ou facilitam a obtenção de melhor desempenho para ampliar os resultados na **experiência em exportação** e na **estratégia de internacionalização** das organizações vitivinícolas brasileiras que exportam e para aquelas que desejam ingressar no mercado externo por um caminho planejado.

A seguir, os principais fatores selecionados para o estudo são descritos por meio de dicas práticas!

# 1

## Gestão Humana

### Passo 1 - Planejamento da Equipe

#### Por que fazer?

Definir funções, responsabilidades e equipe é a base para tudo; sem isso, o processo de internacionalização não inicia.

#### Como fazer?

Identifique todas as funções necessárias para que a exportação aconteça, como: negociação internacional, logística e documentação e controle de qualidade para padrões exigidos pelo país importador.

Defina as responsabilidades claras para cada etapa do processo de exportação, desde a solicitação do pedido, acompanhamento, logística internacional (transporte) ao pós-venda.

Avalie a necessidade de novas contratações ou realocação de pessoal interno.

Crie descrições de cargo adaptadas às demandas de exportação. Um negociador internacional deve dominar vários idiomas, entender diferenças culturais e aplicar estratégias comerciais para fechar acordos globais com sucesso.



# 1

## Gestão Humana

### Passo 2 - Capacitação e Treinamento

#### Por que fazer?

Depois que se sabe quem faz o quê, é hora de preparar o time para executar o processo de exportação.

#### Como fazer?

Treine a sua equipe de vendas em comércio exterior de acordo com a realidade da empresa (*Incoterms*, métodos de pagamento internacional, negociação intercultural).

Treine a sua equipe de produção para atender normas internacionais de qualidade (SMETA, HACCP, ISO, WQS, FDA etc.)

Capacite a sua equipe de logística para processos aduaneiros e transporte internacional.

Realize treinamentos sobre barreiras sanitárias e fitossanitárias nos países-alvo.

Treine ou aperfeiçoe a sua equipe em comunicação em outros idiomas (principalmente inglês e espanhol).

# 1

## Gestão Humana

### Passo 3 - Aspectos Legais e Trabalhistas

#### Por que fazer?

Com a equipe e treinamento definidos, você precisa garantir segurança jurídica para atuação.

#### Como fazer?

Garanta que os contratos de trabalho contemplem funções ligadas à exportação. Verifique o CBO correspondente a cada função.

Confira as jornadas e escalas para atender demandas de fuso horário de clientes internacionais, caso haja necessidade.

Inclua cláusulas de confidencialidade e sigilo comercial em contratos.



# 1

## Gestão Humana

### Passo 4 - Cultura Organizacional e Comunicação

### Por que fazer?

Aqui você já está com a operação básica rodando! Portanto, deve alinhar a cultura e a capacidade exportadora e a comunicação interna dos colaboradores da organização.

### Como fazer?

Trabalhe a cultura exportadora na equipe. Você pode compartilhar histórias de sucesso e desafios de outras empresas exportadoras ou mostrar casos de diferenças culturais que impactaram negócios.

Implemente canais claros de comunicação para alinhar setores (produção, logística, comercial, financeiro etc.). Você pode usar ferramentas estratégicas como o mapeamento de processos ou ferramentas online como o Trello.



# 1

## Gestão Humana

### Passo 5 - Gestão de Desempenho

#### Por que fazer?

É a fase do aprendizado. Você precisa acompanhar resultados e ajustar metas quando os pedidos forem processados.

#### Como fazer?

Defina indicadores de desempenho ligados à exportação, como prazos, qualidade, custo logístico e satisfação do cliente importador.

Estabeleça metas individuais e coletivas para a equipe.

Crie formas de reconhecer e recompensar a equipe quando atingir metas ou realizar entregas de destaque na exportação, como bônus, prêmios ou oportunidades de crescimento.



# 1

## Gestão Humana

### Passo 6 - Retenção de Talentos

#### Por que fazer?

A estratégia é manter os talentos da equipe. Esse é um passo importante, mas só depois de consolidar a operação inicial.

#### Como fazer?

Criar estratégias para reter profissionais especializados em comércio exterior e produção de vinhos e derivados.

Oferecer planos de carreira e desenvolvimento ligados à expansão internacional.



# 2

## Gestão e Planejamento

### Passo 1 - Planejamento Estratégico

#### Por que fazer?

Você precisa definir missão, visão, objetivos, plano de exportação, análise SWOT, capacidade exportadora e capacidade produtiva. Sem isso, não há direcionamento.

#### Como fazer?

Defina a missão, visão e objetivos adaptados à atuação internacional.

Crie um plano de exportação (mercados-alvo, volumes, estratégias de entrada). Isso vale também caso você já tenha contatos no exterior interessados no seu produto.

Realize a análise SWOT específica para exportação. Você precisará entender seus pontos internos fortes e fracos nessa área de atuação, assim como as oportunidades, as ameaças e os riscos do setor.

Estabeleça indicadores de desempenho, para medir se a sua empresa está atingindo seus objetivos na exportação. Alguns exemplos são: volume exportado (litros ou garrafas por período); faturamento internacional (valor total vendido para fora); prazo médio de entrega (do pedido até a chegada ao cliente); taxa de pedidos entregues sem não conformidades (sem erros de documentação, produto ou atraso); e número de novos clientes internacionais adquiridos.

Avalie a sua capacidade exportadora para atender mercado interno e externo simultaneamente.

# 2

## Gestão e Planejamento

### Passo 2 - Gestão Legal e Regulatória

#### Por que fazer?

Logo após planejar, garanta que toda a documentação, licenças e requisitos legais estejam atendidos antes do primeiro embarque.

#### Como fazer?

Verifique a documentação necessária para exportação (NCM, certificados, licenças).

Acompanhe as mudanças na legislação internacional e nacional de exportação. Mudanças repentinas podem afetar sua exportação.

Mantenha seus registros fiscais e aduaneiros organizados. Caso você seja auditado ou haja algum problema com a carga, esses registros serão solicitados.

Garanta a proteção da sua marca e propriedade intelectual em mercados externos.



# 2

## Gestão e Planejamento

Passo 3 – Gestão de Produção e Qualidade

### Por que fazer?

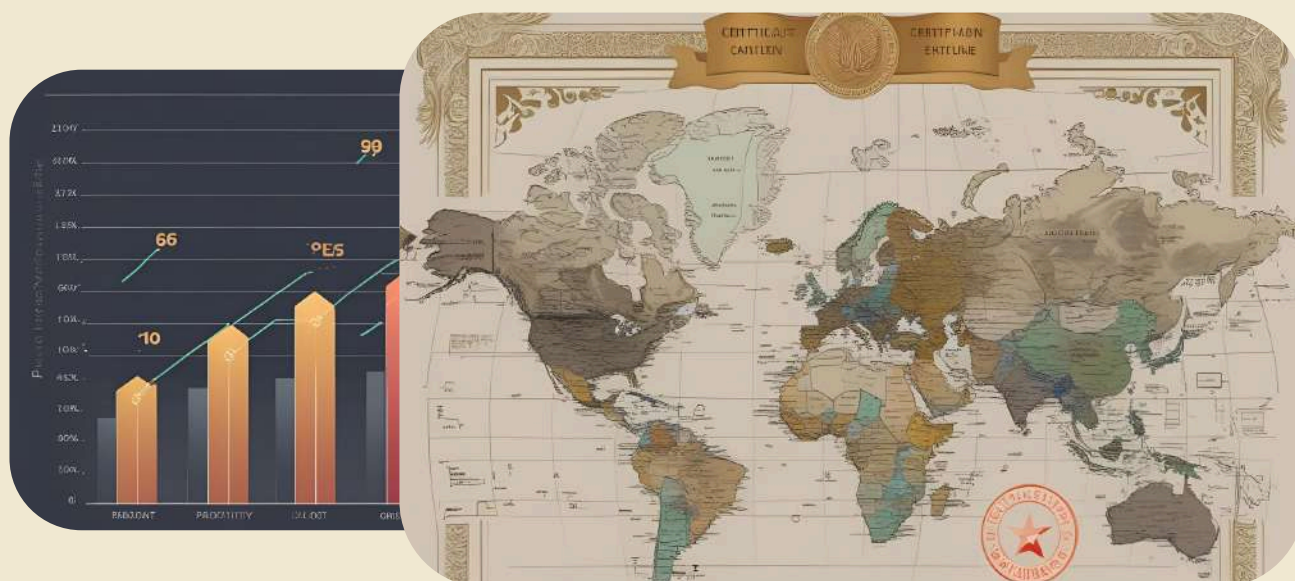
Prepare e adeque a produção às exigências internacionais e garanta rastreabilidade antes de iniciar exportações.

### Como fazer?

Implemente a rastreabilidade total do produto (campo → produção → exportação).

Cumpra padrões internacionais de qualidade, como certificações orgânicas ou de origem. Alguns países solicitam certificado de origem, por exemplo.

Acompanhe os indicadores de produtividade e perdas.



# 2

## Gestão e Planejamento

### Passo 4 - Gestão Logística e Cadeia de Suprimentos

#### Por que fazer?

Aqui, você já está com o produto pronto e certificado. Agora, precisa definir seus parceiros, rotas e embalagens adequados para o envio internacional.

#### Como fazer?

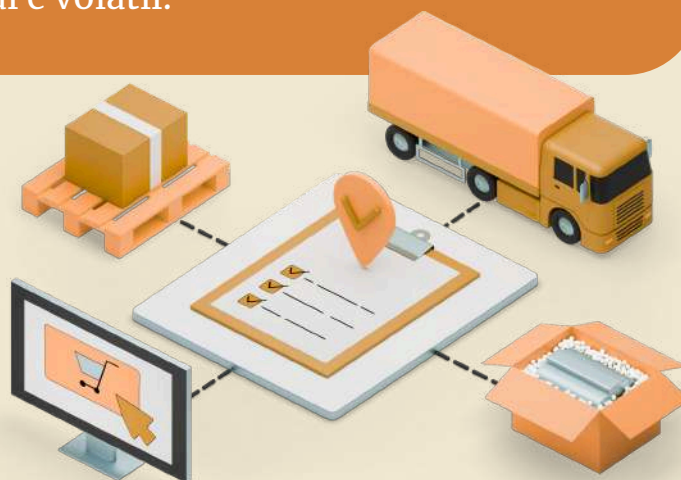
Selecione seus parceiros logísticos internacionais. Sejam empresas que oferecem frete terrestre, marítimo ou aéreo. Compare várias.

Defina as rotas e os prazos de entrega competitivos.

Implemente controle de estoque adaptado à sazonalidade da produção e prazos de exportação.

Garanta embalagens adequadas para transporte internacional, para o país de destino e de acordo com as exigências do comprador. Verifique o rótulo, a resistência da embalagem externa e as normas fitossanitárias.

Tenha um plano de contingência para atrasos e perdas na cadeia logística. O mercado internacional é volátil.



# 2

## Gestão e Planejamento

### Passo 5 - Gestão Financeira

#### Por que fazer?

Com a operação logística e produtiva mapeada, você deve organizar os orçamentos, precificação, proteção cambial e fluxo de caixa para exportação.

#### Como fazer?

Elabore um orçamento específico para exportação (custos, investimentos, taxas, tarifas).

Implemente controle de câmbio e estratégias de proteção contra variações. Às vezes, você pode ter perdas financeiras por causa da variação de câmbio. É necessário levar isso em conta.

Prepare seu fluxo de caixa projetado considerando prazos de recebimento internacionais. Isso vai de acordo com a forma de pagamento acordada no pedido. Pode ser pagamento antecipado, CAD, em 30 dias, carta de crédito etc.

Defina sua política de precificação internacional. Considere o Incoterm, margens e impostos.



# 2

## Gestão e Planejamento

Passo 6 - Gestão de Riscos e Sustentabilidade

### Por que fazer?

Monitorar riscos, seguros e práticas sustentáveis vem depois de a operação estar rodando de forma consistente.

### Como fazer?

Mapeie os riscos operacionais, financeiros e logísticos.

Sempre adquira os seguros internacionais de carga.

Implemente práticas de sustentabilidade dentro do possível (uso racional de água, gestão de resíduos, energia limpa, certificações ISO e ESG etc.).

Toda e qualquer ação sustentável deve ser comunicada e registrada. Deixe os seus clientes e a sociedade a par das suas ações.



# 3

## Marketing Internacional

### Passo 1 - Pesquisa e Inteligência de Mercado

#### Por que fazer?

Você deve entender o mercado-alvo, suas preferências de consumo, tendências e concorrência. Esse é o primeiro passo antes de qualquer ação externa.

#### Como fazer?

Mapeie as preferências de consumo em cada mercado-alvo. Por exemplo: qual tipo de vinho a população-alvo mais consome? Qual o perfil sensorial? Qual momento em que a população-alvo consome um vinho ou suco de uva?

Identifique as tendências internacionais no setor vitivinícola, como, por exemplo, produtos orgânicos, vinhos sem álcool ou embalagens sustentáveis.

Monitore seus concorrentes internacionais e seus posicionamentos.

Analise os preços praticados em cada país para definir sua faixa de atuação.

Avalie os canais de venda mais utilizados no destino. Pode ser varejo, *e-commerce*, importadores especializados etc.



# 3

## Marketing Internacional

### Passo 2 - Posicionamento e Branding Internacional

#### Por que fazer?

Com o conhecimento do mercado já adquirido, a sua empresa precisa definir o posicionamento da marca e adaptar rótulos/embalagens para atender exigências legais e culturais.

#### Como fazer?

Defina o posicionamento da marca no mercado externo. Ela será *premium*, tradicional, sustentável, jovem etc.?

Crie ou apenas adapte a identidade visual para diferentes culturas (cores, símbolos, tipografia etc.).

Desenvolva a história da marca (*storytelling*) que valorize origem, *terroir* e tradição. Traga a experiência ao cliente no momento que ele está adquirindo o produto.

Adapte rótulos e embalagens conforme exigências e preferências do mercado-alvo (idioma, *design*, informações obrigatórias etc.).



# 3

## Marketing Internacional

### Passo 3 - Estratégias de Entrada e Presença no Mercado

#### Por que fazer?

Da mesma forma, você deve definir seus canais de distribuição, participar de feiras e criar kits promocionais para a primeira abordagem comercial.

#### Como fazer?

Defina os canais de distribuição por país. Você quer vender através de importadores, distribuidores ou *marketplaces*?

Participe de feiras internacionais do setor (ProWein, Vinitaly, Vinexpo, London Wine Fair etc.). O projeto *Wines of Brazil* e *Grape Juice of Brazil* auxilia pequenos produtores, caso haja o desejo de participar de feiras internacionais.

Promova degustações e eventos com parceiros no exterior. Você pode fazer parcerias com restaurantes, *sommeliers* etc.

Crie kits promocionais para importadores e *sommeliers*. Dessa forma, você divulgará seu produto.

Ofereça condições comerciais promocionais para entrada no mercado (primeiros lotes, consignação etc.).



# 3

## Marketing Internacional

Passo 4 - Comunicação e Promoção Internacional

### Por que fazer?

Depois que o canal está aberto, procure criar materiais multilíngues, site, redes sociais adaptadas e campanhas direcionadas ao mercado externo.

### Como fazer?

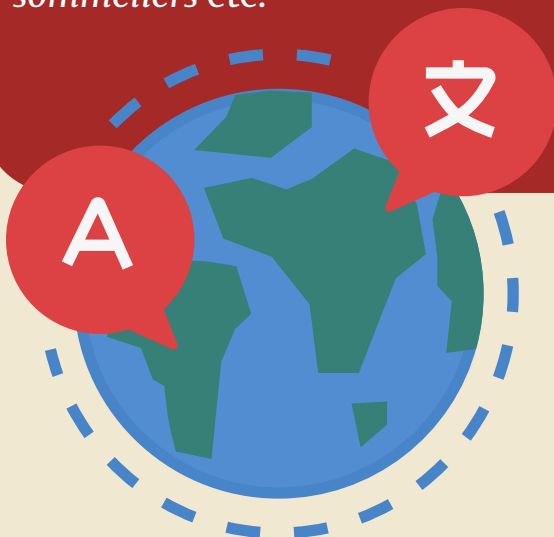
Desenvolva um material promocional multilíngue, como, por exemplo, catálogos, fichas técnicas e apresentações.

Crie site institucional e e-commerce com versão em inglês e espanhol, pelo menos.

Adapte suas redes sociais para o público internacional (Instagram, LinkedIn, TikTok, dependendo do país).

Produza conteúdo digital que reforce diferenciais da sua marca, como vídeos do vinhedo, harmonizações, entrevistas com enólogos e *sommeliers* etc.

Implemente campanhas digitais segmentadas para mercados-alvo.



# 3

## Marketing Internacional

Passo 5 - Relacionamento com Clientes e Consumidores

### Por que fazer?

Só após os primeiros envios (vendas), você deve consolidar programas de fidelização, pesquisas de satisfação e ações de reputação *online*.

### Como fazer?

Estabeleça um fluxo de comunicação pós-venda com clientes internacionais.

Implemente pesquisas de satisfação com importadores e consumidores.

Mantenha uma *newsletter* internacional com novidades, prêmios e lançamentos. Dessa forma, você reforçará sua marca no dia a dia do consumidor.

Construa uma reputação *online* com *reviews* e participação de concursos e premiações internacionais.



CUSTOMER SERVICE

# 4

## Inovação e P&D

### Passo 1 - Inovação em Produtos

#### Por que fazer?

Primeiro, você deve adaptar o produto às exigências do mercado-alvo e garantir que ele atenda ao gosto e normas locais

#### Como fazer?

Desenvolva novos *blends* adaptados ao paladar de mercados específicos.

Crie versões especiais para exportação, como edições limitadas e rótulos comemorativos.

Produza variações de teor alcoólico, por exemplo, vinhos mais leves ou sem álcool, ou ainda, sucos gaseificados, para atender mercados com restrições ou tendências.

Explore novos formatos de embalagem, como latas e *bag-in-box* para segmentos alternativos.

Pesquise processos de vinificação diferenciados, como fermentação natural, maturação em barricas especiais e uso de leveduras nativas.

# 4

## Inovação e P&D

### Passo 2 - Inovação em Processos

#### Por que fazer?

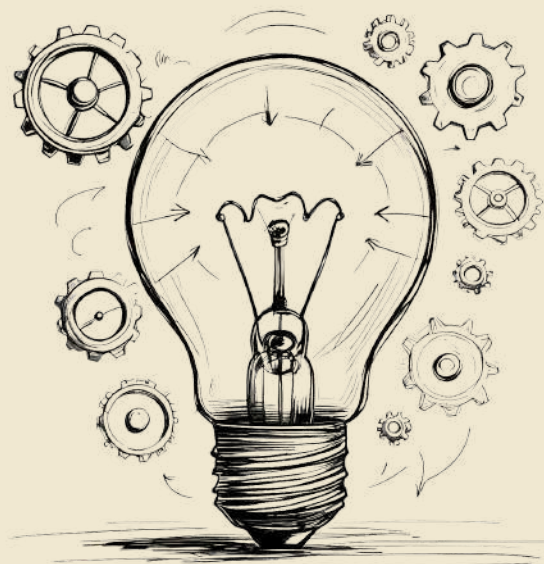
Busque aprimorar a produção para manter consistência e eficiência no atendimento de pedidos internacionais.

#### Como fazer?

Implemente automatização e digitalização em etapas do processo produtivo para aumentar eficiência e consistência.

Incorpore inteligência artificial para prever demanda e otimizar estoques.

Integre *blockchain* para oferecer rastreabilidade avançada ao cliente final.



# 4

## Inovação e P&D

Passo 3 - Inovação em Sustentabilidade e Valor Agregado

### Por que fazer?

Agregar valor para diferenciar no mercado e atender demandas ambientais é importante para fortalecer a imagem da marca.

### Como fazer?

Desenvolva embalagens 100% recicláveis ou biodegradáveis para exportação.

Implemente reaproveitamento de subprodutos da vinificação (sementes, cascas, bagaço) para novos itens. Você pode agregar valor a esses e revender. Esse processo é chamado de economia circular.

Utilize energias renováveis no processo produtivo e comunique isso como diferencial de inovação.

Práticas de abordagem ESG são muito bem-vindas, como relacionadas às mudanças climáticas, recursos hídricos, biodiversidade e ecossistemas e gestão ambiental e poluição.



# 5

## Redes de Relacionamento e Recursos

### Passo 1 - Conexões Institucionais

### Por que fazer?

É essencial para ter acesso a informações, apoio e oportunidades. As redes de relacionamento interorganizacionais são fundamentais para acessar mercados inacessíveis individualmente.

### Como fazer?

Registre-se em associações e entidades de classe do setor vitivinícola no Brasil e no exterior.

Participe de câmaras de comércio voltadas para os países-alvo.

Estabeleça contato com agências de promoção de exportações (*ApexBrasil, Wines of Brazil*).

Crie vínculos com instituições de certificação e selos de origem (ISOs, Denominação de Origem ou Indicação de Procedência).



# 5

## Redes de Relacionamento e Recursos

Passo 2 - Parcerias Comerciais (Primeiro Contato)

### Por que fazer?

Logo após a base institucional, comece a mapear possíveis compradores.

### Como fazer?

Mapeie e contate importadores nos mercados-alvo. Caso você seja contatado, dê todo suporte ao interessado no seu produto.

Forme alianças com distribuidores locais no país importador para capilaridade do canal de vendas.

Estabeleça acordos de cooperação com restaurantes, hotéis e lojas especializadas.



# 5

## Redes de Relacionamento e Recursos

Passo 3 - Contatos no Setor

### Por que fazer?

Com primeiros contatos estabelecidos, amplie a presença da sua empresa em eventos e redes de relacionamento.

### Como fazer?

Participe ativamente de feiras e eventos setoriais internacionais, não só como expositor, mas também em rodadas de negócios.

Mantenha relacionamento com influenciadores e *sommeliers* internacionais.



# Conclusão

Este estudo, por meio do guia **Caminhos para a internacionalização: manual de ações estratégicas para empresas vitivinícolas brasileiras**, ampliou a compreensão sobre o desempenho exportador estratégico em empresas de países em desenvolvimento, com foco no setor vitivinícola brasileiro.

Em contextos como esse, nos quais a atividade exportadora ainda é inicial, os mecanismos tradicionais de mensuração de desempenho exportador, muitas vezes, não capturam de forma adequada a realidade das organizações. Assim, a consideração do desempenho estratégico, isso é, a capacidade da empresa de se posicionar internacionalmente de forma consistente, representa um avanço relevante ao setor.

Ainda, os resultados oferecem subsídios práticos para tomadores de decisão, ao identificar quais combinações de capacidades são mais prováveis de gerar sucesso exportador.

Aspectos como capacidades de gestão, inovação e P&D, marketing internacional, redes de relacionamento e capital humano foram reconhecidos como elementos-chave na construção de estratégias de internacionalização eficazes por meio das exportações.

A partir desses achados, condensados nesse Manual, os gestores podem ajustar seus investimentos, priorizar o desenvolvimento de competências estratégicas e planejar sua atuação internacional com maior clareza e respaldo teórico e empírico.

# GLOSSÁRIO

**BRANDING** - Conjunto de ações e estratégias para construir e fortalecer a identidade e a imagem de uma marca, influenciando a percepção dos consumidores e agregando valor ao produto no mercado.

**BLOCKCHAIN** - Tecnologia de registro de informações em blocos encadeados, que garante a imutabilidade, segurança e transparência dos dados, podendo ser usada na rastreabilidade de produtos e certificações no comércio internacional.

**CAD (Cash Against Documents)** - Termo do comércio internacional que significa "Pagamento Contra Documentos", no qual o comprador só efetua o pagamento após receber e verificar a documentação que comprova a remessa da mercadoria.

**CAPACIDADE EXPORTADORA** - É o potencial que a empresa tem em pensar globalmente, entender sua missão, visão e valores frente a decisões internacionais.

**CBO (Classificação Brasileira de Ocupações)** - Sistema que descreve e codifica todas as ocupações reconhecidas no mercado de trabalho brasileiro, utilizado para padronizar funções e atividades profissionais.

**FDA (Food and Drug Administration)** - Agência reguladora dos Estados Unidos responsável por proteger a saúde pública, incluindo a fiscalização e regulamentação de alimentos e bebidas importados.

**HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)** - Sistema de análise de perigos e pontos críticos de controle voltado para garantir a segurança dos alimentos durante toda a cadeia produtiva.

**Incoterms (International Commercial Terms)** - Conjunto de termos internacionais padronizados que definem responsabilidades entre comprador e vendedor nas transações comerciais, como transporte, seguro e desembaraço aduaneiro.

**ISO (International Organization for Standardization)** - Organização internacional que desenvolve e publica normas técnicas para garantir qualidade, segurança e eficiência em processos e produtos.

**SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit)** - Protocolo de auditoria ética voltado para avaliar práticas trabalhistas, ambientais e de saúde e segurança no ambiente de trabalho.

**SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)** - Análise estratégica que identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, auxiliando na tomada de decisões e no planejamento de negócios.

**Trello** - Ferramenta online de gestão de projetos baseada em quadros, listas e cartões, utilizada para organizar tarefas e fluxos de trabalho de forma colaborativa.

**WQS (World Quality Services)** - Norma de certificação que assegura conformidade com padrões internacionais de qualidade, higiene e segurança de alimentos.

# REFERÊNCIAS

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p.11-24, 1990. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>

VIS, B. The comparative advantages of fsQCA and regression analysis for moderately large-N analyses. **Sociological Methods & Research**, v. 41, n. 1, p. 168-198, 2012. <https://doi.org/10.1177/0049124112442142>

ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF scale: a cross-national generalized export measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 37-58, 1998. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600307>



# OBRIGADO!

Pedro Alexandre Ranzan  
Tatiane Pellin Cislighi  
Gabriela Zanandrea



**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Rio Grande  
do Sul



Mestrado em  
**VITICULTURA  
E ENOLOGIA**