

Área: Estratégia | **Tema:** Estratégia de Inserção Internacional

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR VITIVINÍCOLA DO RIO GRANDE DO SUL: QUAIS
RECURSOS IMPORTAM?**

**THE INTERNATIONALIZATION OF THE WINE INDUSTRY IN RIO GRANDE DO SUL: WHAT
RESOURCES DO THEY IMPORT?**

Maíra Nunes Piveta, Flavia Luciane Scherer, Aletéia De Moura Carpes, Nathália Rigui Trindade e Fernando

Gazzoni

RESUMO

O processo de internacionalização requer das empresas diversos fatores que as qualifiquem a ingressar com sucesso em mercados internacionais, os recursos constituem-se num destes. O setor vitivinícola brasileiro, que concentra a maior parte da sua produção no Rio Grande do Sul (RS), se destaca por meio do seu crescimento na participação mundial no mercado de vinhos e derivados. Ademais, observa-se uma tendência na formação de projetos setoriais integrados (PSI). O objetivo desta pesquisa é descrever os recursos da indústria vitivinícola e do PSI Wines of Brasil e analisar a sua importância na internacionalização deste setor no RS. O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Os principais recursos identificados foram o terroir, indicações geográficas, concentração de cursos de diversos níveis e o grande número de instituições de pesquisa e fomento e; a detenção de informações e o conhecimento centralizados pelo PSI.

Palavras-Chave: internacionalização; visão baseada em recursos; visão relacional; vitivinicultura; Rio

Grande do Sul

ABSTRACT

The internationalization process requires companies to have several factors that qualify them to successfully enter international markets, the resources constitute one of these. The Brazilian wine sector, which concentrates most of its production in Rio Grande do Sul (RS), stands out through its growth in the global participation in the wine and derivatives market. In Addition, there is a tendency in the formation of integrated sectoral projects (PSI). The aim of this research is to describe the resources of the wine industry and the PSI Wines of Brazil and to analyze its importance in the internationalization of this sector in RS. The study was conducted through a descriptive research with a qualitative approach. The main resources identified were terroir, geographic indications, concentration of courses at various levels and the large number of research and promotion institutions; The detention of information and knowledge centered by the PSI.

Keywords: internationalization; resource-based view; relational view; viticulture; Rio Grande do Sul

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR VITIVINÍCOLA DO RIO GRANDE DO SUL: QUAIS RECURSOS IMPORTAM?

1 INTRODUÇÃO

A consolidação da globalização combinada com o avanço das tecnologias de informação e comunicação tornaram o ingresso de empresas no mercado externo uma constante. A temática da internacionalização é um fenômeno que está em voga nas pesquisas acadêmicas, destacando-se, por seminais, os estudos de Vernon (1966), Johanson e Weindersheim-Paul (1975) e Dunning (1980). Contudo, observa-se que a maioria das pesquisas se concentra na elucidação das motivações para as empresas buscarem mercados internacionais deixando aberta uma agenda de pesquisa que busque desvendar quais são os recursos específicos que as empresas precisam para prosperar com êxito fora de seus mercados domésticos (HITT et al., 2006).

Este estudo desenvolveu-se nesta oportunidade de pesquisa, ampliando as perspectivas de investigação para a análise dos recursos, oriundos do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul e aqueles acessados por meio da participação no Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines of Brasil*. A inserção no mercado mundial vem apresentando-se como uma realidade promissora para diversos ramos da economia nacional e o setor vitivinícola brasileiro, que concentra a maior parte da sua produção no estado do Rio Grande do Sul (RS) – aproximadamente 80% do volume total – (WINES OF BRASIL, 2017), configura-se num destes casos.

Os movimentos de intensificação da internacionalização do setor se deram em meados dos anos 2000 mediante o fomento de instituições como a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil). Além disto, a indústria vitivinícola brasileira desponta no mercado externo ainda de forma gradual e buscando consolidar-se por meio do fortalecimento de sua imagem internacional. Dados provenientes do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN, 2017) dão conta de que o momento vivido pelos vinhos brasileiros no cenário mundial é favorável. Países como a Alemanha, China, Estados Unidos, Holanda e Reino Unido respondem por cerca de 46,8% das exportações brasileiras de vinho.

Fruto desta tentativa de apresentar e consolidar a imagem do vinho brasileiro no mercado internacional, foi criado em 2002 por intermédio do IBRAVIN e da APEX-Brasil, o PSI *Wines of Brasil*. Atualmente, conta com a participação de aproximadamente 40 empresas possuindo como objetivo principal a promoção da imagem e da qualidade dos vinhos nacionais no mercado externo (WINES OF BRASIL, 2017).

A partir do exposto, nesta pesquisa foi utilizada a perspectiva teórica dos recursos para a análise da internacionalização do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul. Destaca-se que o aporte teórico da Visão Baseada em Recursos por apresentar uma visão fortemente interna da geração e domínio dos recursos (POWELL, 1998) necessitou, neste caso, ser complementada pela abordagem teórica da Visão Relacional (DYER E SINGH, 1998) vislumbrando a análise dos recursos acessados pelos integrantes do projeto setorial integrado *Wines of Brasil*.

Por conseguinte, o presente estudo contou com o seguinte objetivo: *descrever os recursos da indústria vitivinícola e do PSI Wines of Brasil e analisar a sua importância na internacionalização deste setor no Rio Grande do Sul*. Para uma melhor organização, este artigo encontra-se subdividido em seis seções, sendo além desta Introdução, Referencial Teórico, Método, Análise e Discussão dos Resultados, Considerações Finais e, finalmente, as Referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A teoria da Visão Baseada em Recursos – do inglês, *Resource Based View* (RBV) – transita em diversas temáticas – Gestão de Recursos Humanos; Economia e Finanças; Empreendedorismo; Marketing; Negócios Internacionais (BARNEY et al., 2001) – sendo amplamente adotada por diversos pesquisadores em seus campos de estudo. O desenvolvimento da teoria é creditado ao trabalho seminal da economista Edith Penrose que possui como título “*The theory of the growth of the firm*”, publicado no ano de 1959. Configurando-se na principal referência da base teórica, Penrose (1959) abordou os aspectos internos da firma visualizando a organização como um conjunto de recursos a serem utilizados.

A perspectiva teórica da RBV prosseguiu sendo utilizada e desenvolvida na década de 1980 pelos autores Wernerfelt (1984) e Barney (1986). Posteriormente, sofreu um considerável avanço por meio de estudos de diversos pesquisadores como, por exemplo, Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Hansen et al. (2004), Newbert (2007, 2008) e Kraaijenbrink et al. (2010).

Wernerfelt (1984) define amplamente os recursos da empresa como sendo “qualquer coisa que pode ser pensada como uma força ou fraqueza de uma determinada firma. Mais formalmente, os recursos de uma firma em determinado período, poderiam ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão vinculados à firma”. Para o autor recursos, são: nomes de marcas, conhecimentos específicos de tecnologia, emprego de pessoal qualificado, contratos comerciais, maquinários, dentre outros (WERNERFELT, 1984).

A teoria da RBV pressupõe que os recursos internos da organização se configuram em vantagens competitivas a medida em que as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades a serem controlados por esta (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; BARNEY, 1991). De acordo com Barney (1991), existem quatro indicadores do potencial de um recurso organizacional tornar-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, são eles: valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade.

A aproximação teórica da RBV com o processo de internacionalização de empresas se dá mediante as contribuições relevantes que a teoria fornece no entendimento deste processo de variadas formas. Muitos trabalhos (PENG, 2001; FAHY, 2002; DHANARAJ e BEAMISH, 2003; KNIGHT e KIM, 2009) explicitam este aporte (ZEN et al., 2014). De modo geral, ao decidir atravessar os limites domésticos, as empresas precisam contar com uma série de recursos que possibilitem o sucesso deste intento.

A internacionalização de empresas, por sua vez, apresenta diversas teorias que se dedicam a explicá-la. A maioria destas foram desenvolvidas a partir da década de 70 e podem ser classificadas em duas abordagens principais: a abordagem comportamental, que visualiza o processo como sendo gradual e evolutivo destacando-se o modelo de Uppsala, com enfoque nas razões e características desse gradualismo, e a abordagem econômica, representada principalmente pela Teoria Eclética (ANDERSSON, 2000; CARNEIRO, DIB; 2007).

Considerando-se a importância da teoria da RBV para o campo de estudos da administração estratégica, evidencia-se a pertinência da perspectiva teórica dos recursos para a análise do processo de internacionalização (SALAZAR et al., 2011). Peng (2001), em um reconhecido artigo que compõe uma edição especial do *Journal of Management* (27) sobre a RBV, apresenta as evoluções das pesquisas referentes aos negócios internacionais sob a ótica da visão baseada em recursos explicitando a ampla base de conhecimento existente e a conexão entre os assuntos, reiterando a importância da conjugação das teorias.

A seguir, a perspectiva teórica da visão relacional, que considera o novo contexto de formação dos mercados ao analisar os recursos oriundos das relações colaborativas e interorganizacionais será apresentada de modo a contemplar a análise dos recursos observados no *PSI Wines of Brasil*.

2.1.1 Visão Relacional

A Visão Baseada em Recursos, anteriormente apresentada, considera as empresas como entidades individuais (LAVIE, 2006). As transformações observadas na formação contemporânea dos mercados, aonde alianças interorganizacionais e arranjos cooperativos são estabelecidos, passaram a possibilitar o compartilhamento de recursos. Deste modo, a RBV mostrou-se limitada quanto à análise e consideração de recursos partilhados abrindo caminhos para o surgimento de duas teorias dedicadas a ampliar as fronteiras de análise da firma. Faustino e Gohr (2016) afirmam que duas teorias comportam essa análise de recursos compartilhados, a Visão Baseada em Recursos Estendida (VBRE), proposta por Lavie (2006), e a Visão Relacional (VR), proposta por Dyer e Singh (1998).

A visão relacional desponta como uma teoria complementar à RBV na medida em que considera a perspectiva de que os ativos gerados de forma coletiva podem, assim como os mantidos exclusivamente pela empresa singular, sustentar uma estratégia para competição no mercado (BALESTRIN et al., 2014). Neste sentido, Dyer e Singh (1998) afirmam que, de acordo com a visão relacional, os recursos estratégicos podem ser ampliados para além das fronteiras da firma e gerados por meio de relações interorganizacionais.

De acordo com Dyer e Singh (1998), precursores da teoria, existem quatro características que precisam existir nos relacionamentos interorganizacionais para que haja a geração de rendas relacionais que proporcionem vantagem competitiva: (1) investimento em ativos específicos à relação; (2) trocas de conhecimento que resultem em aprendizagem conjunta; (3) combinação de recursos ou capacidades complementares, mas escassos, que originem uma criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias únicos; e (4) mecanismos de governança eficazes que diminuam os custos de transação.

Os autores Ebers e Jarillo (1998) corroboram afirmando que a utilização de estratégias coletivas auxilia as organizações no alcance e sustentação de vantagens competitivas por meio das seguintes fontes: a) aprendizagem mútua, auxiliando no desenvolvimento e melhoramento de novos produtos; b) co-especialização, aonde as empresas participantes criam novos nichos de mercado buscando rentabilidade; c) melhor fluxo de informações e coordenação dos fluxos de recursos entre os participantes da rede que acarretam em economia de custos e tempo; e d) economias de escala, alcançadas por meio de acordos e esforços desenvolvidos de forma conjunta.

Na sequência, o método adotado para a consecução deste estudo encontra-se apresentado a seguir.

3 MÉTODO

Este estudo caracterizou-se como sendo de natureza descritiva com abordagem qualitativa a partir da realização de três entrevistas semiestruturadas. Buscou-se por meio do viés qualitativo de pesquisa obter uma maior proximidade com o cenário da internacionalização do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul, permitindo assim, identificar os principais recursos do setor e do *PSI Wines of Brasil* analisando a importância dos mesmos no processo de internacionalização. Corroborando, Barney et al. (2001) afirmaram em seu estudo a importância de adotar métodos qualitativos nos estudos que envolvem a RBV frente a dificuldade observada na medição de recursos, em especial, os intangíveis.

Os roteiros de entrevista foram elaborados com base na adaptação do instrumento qualitativo proposto por Zen (2010) e também com base na literatura sobre o tema. Deste modo, as categorias e elementos de análise que proveram base para a coleta dos dados primários e secundários deste estudo encontram-se sumarizados no quadro 01 abaixo.

Quadro 01 – Categorias e Elementos de Análise

		Elementos de Análise					Aporte Teórico
Categorias de Análise	<i>Recursos do Setor</i>	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos	Recursos de Infraestrutura Logística	Recursos Financeiros	Recursos Políticos e Legais	Zen (2010)
	<i>Recursos do PSI Wines of Brasil</i>	Investimento em ativos específicos à relação	Trocas de conhecimento que resultem em aprendizagem conjunta	Combinação de recursos ou capacidades complementares, mas escassos, que originem uma criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias únicas		Mecanismos de governança eficazes que diminuam os custos de transação	Dyer e Singh (1998)

Fonte: elaborado pelos autores

A unidade de análise adotada para este estudo consistiu no setor vitivinícola do estado do Rio Grande do Sul (RS). A seleção desta obedeceu a critérios intencionais dos pesquisadores, tendo em vista a representatividade do RS no cenário nacional da produção vitivinícola. De acordo com Sampieri et al. (2013) a essência da amostragem qualitativa é pautada na seleção de ambientes e casos que auxiliem no aprofundamento do entendimento de determinado fenômeno de modo a aprender com o mesmo.

A seleção dos sujeitos de pesquisa justificou-se pela relevância que estes agentes apresentam no que diz respeito às investigações propostas neste estudo. Ao todo, foram selecionados três sujeitos de pesquisa que buscaram representar três importantes agentes da inserção do setor vitivinícola do estado do RS no mercado internacional. Portanto, uma instituição formal do setor, um projeto setorial integrado e uma vitivinícola compuseram os sujeitos de pesquisa do estudo.

Cada sujeito de pesquisa estabelecido para este estudo contou com a seleção de um entrevistado para a aplicação do roteiro de entrevista. O Quadro 02 compila as principais informações sobre o perfil dos três entrevistados, tais como: código para preservar a identidade, cargo ocupado, tempo de atuação na instituição e no setor vitivinícola e, ainda, a formação que cada um dos entrevistados possui.

Quadro 02 – Perfil dos entrevistados

Código Entrevistado	Sujeito de Pesquisa	Cargo ocupado	Tempo de atuação na instituição	Tempo de atuação no setor	Formação
E1	IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho)	Diretor de Relações Institucionais	15 anos	22 anos	Jornalista e Especialista em Marketing.
E2	WINES OF BRASIL	Gerente de Promoção	6 meses	16 anos	Administrador; MBA em Gestão Empresarial; MBA em Marketing do

					Vinho e MBA em Business Intuition.
E3	VITIVINÍCOLA “BETA”	Assistente Adm. do Depto. de Importação/Exportação	5 anos	8 anos	Administradora - Ênfase Comércio Exterior; MBA em Marketing.

Fonte: elaborado pelos autores

A coleta dos dados ocorreu por meio de duas modalidades: dados primários e dados secundários. Os dados primários foram coletados por intermédio da condução de entrevistas semiestruturadas presenciais gravadas no mês de agosto de 2017 na cidade de Bento Gonçalves e imediações no estado do Rio Grande do Sul. Na entrevista semiestruturada, o pesquisador segue um roteiro de questões, mas tem autonomia para modificar a ordem dos questionamentos e aprofundar-se em pontos mais relevantes ou, ainda, abordar novos questionamentos (HAIR et al., 2005).

Com relação aos dados secundários, a coleta foi realizada por meio de documentos publicados pelas empresas vitivinícolas, pelo Instituto Brasileiro do Vinho e pelo PSI *Wines of Brasil* em seus *websites*. Reportagens e matérias jornalísticas publicadas em blogs e *websites* jornalísticos também compuseram os documentos analisados. Ademais, foram examinados relatórios publicados por órgãos competentes e entidades governamentais relacionadas ao fomento do setor vitivinícola em nível regional, nacional e mundial.

A análise dos dados vislumbrou entregar sentido a um conjunto de informações levantadas (DRESCH et al., 2015). Vergara (2005) considera a análise de conteúdo uma técnica para o tratamento de dados que busca identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Ademais, é uma técnica de levantamento de dados que se utiliza de textos, falas, informações já coletadas, de forma extensiva, ou seja, é uma análise realizada a *posteriori* à coleta. Pauta-se na análise aprofundada da mensagem (conteúdo e expressão) buscando averiguar (in)coerência entre a realidade explícita e a implícita no texto (MICHEL, 2015).

Posteriormente, após o procedimento de transcrição das gravações de áudio das entrevistas resultando num material textual optou-se por tomar como balizador para este estudo as etapas da técnica de análise de conteúdo propostas por Bardin (2011). De acordo com Silva e Fossá (2015), esta é a obra mais citada nos estudos qualitativos desenvolvidos na área de Administração. Bardin (2011) determina 3 etapas para a consecução da análise de conteúdo: 1ª) a pré-análise; 2ª) a exploração do material e; 3ª) o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação. O próximo capítulo se dedicará na apresentação e discussão dos resultados obtidos no presente trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, os recursos do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul, os recursos do PSI *Wines of Brasil* e, por fim, a análise da importância destes recursos ao processo de internacionalização serão respectivamente apresentados.

4.1 RECURSOS DO SETOR VITIVINÍCOLA

Os recursos do setor vitivinícola foram analisados de acordo com os seguintes elementos de análise: recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos de infraestrutura logística, recursos financeiros e recursos políticos e legais. Dois foram os sujeitos de pesquisa indagados nesta etapa: o Diretor de Relações Institucionais do Instituto Brasileiro do Vinho (E1) e a Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola “Beta”

(E3). Deste modo, buscando compilar as evidências oriundas das entrevistas e os principais recursos observados no setor vitivinícola, o Quadro 03 é apresentado a seguir.

Quadro 03 – Evidências e Recursos do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul

Recursos do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul		
Elementos de Análise	Evidências	Recursos
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de encontrar profissionais que entendam de vinho e de comércio exterior ao mesmo tempo; • Rio Grande do Sul apresenta uma localização privilegiada na oferta de cursos específicos para o setor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concentração geográfica de cursos de níveis diversos; 2. Mão de obra motivada e disposta a aprender; 3. Alunos estagiários para a safra.
Recursos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiamento pela localização que concentra muitas instituições de pesquisa direcionadas ao setor; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicações Geográficas; 2. <i>Terroir</i>; 3. Suporte da EMBRAPA Uva e Vinho; 4. Projetos de assistência técnica da FECOVINHO; 5. Comitê Técnico de Enologia do IBRAVIN; 6. IFRS Campus Bento Gonçalves/RS; 7. Viagens técnicas organizadas pela <i>Wines of Brasil</i>; 8. Maquinário atualizado conforme os padrões internacionais.
Recursos de Infraestrutura Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de estratégias coletivas por parte das vinícolas; • “Gargalo” existente no setor; • Falta de incentivo governamental. 	-
Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • A agricultura familiar é privilegiada em relação à modernização da indústria vitivinícola. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Linhas de crédito destinadas à agricultura familiar; 2. Condições de financiamento benéficas para as cooperativas vitivinícolas; 3. Apoio SESCOOP; 4. Apoio FECOVINHO.
Recursos Políticos e Legais	<ul style="list-style-type: none"> • Recente inclusão do setor vitivinícola do RS no Simples Nacional; • “Existe uma legislação que busca dificultar o setor na concorrência externa” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simples Nacional para o setor; 2. Crédito fiscal de 5% sobre toda a produção comercializada no RS; 3. Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura (FUNDOVITIS); 4. Acordo internacional com o MERCOSUL; 5. Apoio governamental às cooperativas.

Fonte: elaborado pelos autores

O primeiro aspecto analisado versava sobre o modo como ocorre a *formação dos recursos humanos* observáveis no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul. Destarte, o representante do IBRAVIN afirmou que a oferta de cursos voltados especificamente às pessoas interessadas em se capacitar para atuar no setor é crescente e se dá em diferentes níveis e modalidades de ensino, desde técnico até pós-graduação. Em sua fala, o entrevistado E1 destaca

a importância dos profissionais também buscarem experiências em solo estrangeiro dada a influência da globalização no setor vitivinícola.

Já na percepção da representante da cooperativa vitivinícola, existe uma deficiência na formação de profissionais que reúnam conhecimentos acerca dos produtos vitivinícolas, especialmente o vinho, e sobre exportação de forma concomitante. De acordo com ela, as atividades de exportação neste setor demandam que o profissional tenha muito conhecimento técnico sobre os produtos, o que usualmente não ocorre visto que as empresas vitivinícolas absorvem muitos profissionais que entendam de comércio exterior, contudo, de outros setores como, por exemplo, o calçadista, moveleiro e automotivo.

Assim como o sujeito de pesquisa E1, a entrevistada E3 também destaca a existência de diversos cursos voltados para o setor. Entretanto, a dificuldade de formação de profissionais com múltiplos conhecimentos continua a ser mencionada como uma deficiência observada na maioria das grades curriculares das instituições de ensino. Ademais, a entrevistada E3 aborda mais uma particularidade do setor que impacta na atribuição de cargos aos recursos humanos capacitados dentro das vinícolas: a forte e crescente influência do turismo no setor vitivinícola. De acordo com Hall et al. (2004 *apud* ZANINI; ROCHA, 2010), o enoturismo pode ser definido como a visitação de vinhas, vinícolas, festivais do vinho ou mostras de uvas aonde a motivação primordial dos turistas está associada à degustação de vinhos e aos atributos observados numa região vitivinícola.

O segundo aspecto analisado tratava da *suficiência na quantidade de mão de obra qualificada* e adequação do tipo de formação para as exigências dos produtores vitivinícolas. Novamente, a fala do Diretor Institucional do IBRAVIN aborda a fragilidade na formação de recursos humanos para atuação em determinadas áreas como, por exemplo, a área de mercado, vendas e marketing. De acordo com ele a quantidade é atendida, mas estas áreas apresentam déficits mediante a necessidade de conhecimentos específicos, capacidades e experiência.

Na opinião da Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola “Beta” o número de pessoas formadas atende a exigência dos produtores vitivinícolas pois este público tem se mostrado cada vez mais interessado em aperfeiçoar-se e compreender as tendências e demandas do mercado. A entrevistada afirma que mediante a existência de inúmeras tipicidades de produtos vitivinícolas, os profissionais precisam estar totalmente descobertos de preconceitos e de gostos pessoais em seus ambientes de trabalho. A mesma afirma que a demanda de mercado precisa estar constantemente à frente das preferências e gostos pessoais dos profissionais.

O terceiro e último quesito averiguado no elemento de análise “recursos humanos” referiu-se à avaliação da *qualidade da formação técnica* no setor vitivinícola na percepção dos sujeitos de pesquisa E1 e E3. Na concepção do representante do Instituto Brasileiro do Vinho a qualidade pode ser classificada como satisfatória, com exceção apenas de algumas áreas específicas que ficam descobertas de opções mediante a falta de escolas direcionadas e pessoas interessadas.

Já na percepção da entrevistada E3 da cooperativa vitivinícola “Beta”, a avaliação da qualidade de formação técnica varia de acordo com o perfil dos profissionais capacitados por meio dos cursos profissionalizantes existentes. A mesma complementa afirmando que diante da complexidade observada no setor, a avaliação dos recursos humanos deve extrapolar o julgamento meramente curricular. De acordo com a entrevistada, o profissional que almeja atuar no setor vitivinícola, em especial na área de comércio exterior, precisa possuir eloquência, domínio minimamente do idioma inglês e, reiterando o exposto, apresentar conhecimentos sobre os produtos vitivinícolas e seu mercado de comercialização.

O elemento de análise “Recursos Tecnológicos” apresentou três enfoques que buscaram elucidar evidências que auxiliassem na descrição do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul acerca deste aspecto. A primeira indagação tratava a respeito das *instituições de pesquisa e*

desenvolvimento tecnológico que atuam no setor. O Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN cita a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, instituição de caráter público de pesquisa vinculada ao MAPA, mais especificamente, a EMBRAPA Uva e Vinho que é uma unidade descentralizada com sede do centro de pesquisa localizada no município de Bento Gonçalves, RS.

A EMBRAPA Uva e Vinho desenvolve ações de pesquisa com uva, vinho, maçã e outras culturas frutíferas de clima temperado. Atualmente o quadro técnico é formado por 166 colaboradores, sendo destes: 41 pesquisadores; 29 analistas; 35 técnicos e 61 assistentes (EMBRAPA, 2018). De acordo com o entrevistado E1 a referida instituição é uma das principais referências em pesquisas na área, inclusive em termos tecnológicos. Notoriamente, nem todas as inúmeras necessidades existentes são atendidas pela EMBRAPA Uva e Vinho, mas grande parte destas, com o auxílio das demais universidades e instituições de ensino e pesquisa, são satisfeitas. Na percepção do entrevistado, a região beneficia-se muito com a grande concentração de cursos voltados para o setor e com as pesquisas e trabalhos acadêmicos desenvolvidos pelos alunos concluintes.

O depoimento da entrevistada E3, representante da cooperativa vitivinícola “Beta”, reafirma a fala anterior. Na percepção dela, a EMBRAPA, EMBRAPA Uva e Vinho e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (Campus Bento Gonçalves) por meio do Curso de Tecnologia em Viticultura e Enologia são as principais instituições que contribuem para o desenvolvimento e aperfeiçoamento tecnológico do setor. A EMBRAPA contribuiria mais diretamente no incremento tecnológico do cultivo e produção das uvas enquanto, o Instituto Federal colabora com a capacitação de seus alunos resultando em colocação no mercado de estagiários qualificados para atuação nos períodos de safra nas vitivinícolas.

De acordo com a entrevistada E3, a EMBRAPA desenvolve anualmente um relatório das perspectivas da safra de uvas no Brasil contendo diversas informações técnicas como, por exemplo, variedades, quantidade e locais de colheita das uvas, horas de sol, quantidade de chuva, temperatura média, dentre outros. No caso da cooperativa vitivinícola analisada, este relatório serviu como um mecanismo de negociação com o importador anterior da Alemanha que solicitava anualmente o relatório traduzido para o inglês buscando informações acerca das expectativas para os produtos vitivinícolas no determinado período.

O último fator investigado sobre os recursos tecnológicos versava sobre a existência de algum tipo de *acompanhamento da tecnologia* utilizada pelos produtores e incentivos para o incremento da modernização no setor. O Diretor Institucional do IBRAVIN foi breve na sua exposição relatando que em determinados casos pode-se observar projetos de assistência técnica executados pela Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul. Os mesmos buscariam incentivar o desenvolvimento tecnológico da cultura da uva por intermédio da adoção de diretrizes orgânicas e utilização da agricultura biodinâmica.

De acordo com a entrevistada E3 da cooperativa vitivinícola “Beta” o PSI *Wines of Brasil* atua neste sentido por meio da organização de viagens técnicas para indústrias de ponta e para feiras que acabam despertando nos visitantes uma intenção em modernizar-se e investir na atualização tecnológica. O depoimento da questionada apresenta evidências de que o setor vitivinícola gaúcho não está defasado quanto à utilização de recursos tecnológicos atualizados que estão sendo usados em centros vitivinícolas de referência no exterior. Ademais, na percepção dela existem inclusive recursos financeiros disponibilizados para a modernização e atualização tecnológica do maquinário utilizado.

Portanto, evidenciou-se que os recursos tecnológicos observados no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul encontram-se alinhados aos parâmetros internacionais no que diz respeito à maquinário dentro das indústrias vinícolas mais desenvolvidas. Além disso, o número elevado de instituições tecnológicas de pesquisa existentes no setor e, em especial, no estado do Rio

Grande do Sul, se sobressai contribuindo muito para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da vitivinicultura.

O terceiro elemento de análise são os recursos de infraestrutura logística observados no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul. Inicialmente referindo-se à *logística de distribuição da produção no mercado interno*, o Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN afirmou que não existe nenhuma estratégia conjunta para a infraestrutura logística no mercado interno no momento em que cada organização realiza os despachos dos seus produtos para os estados brasileiros de forma individual. O questionado E1 classifica esta ausência de compartilhamento de estratégias para logística como um “gargalo” existente no setor. Contudo, não detalha como poderiam ser traçadas estratégias conjuntas de logística no setor.

De acordo com a entrevistada E3, a sua percepção quanto à infraestrutura logística do setor no mercado interno se restringe unicamente à realidade da sua organização. Destarte, a mesma reporta que a ocorrência da logística de distribuição se dá por meio de transporte rodoviário ou cabotagem (navegação entre portos de um mesmo país ou a distâncias pequenas, dentro das águas costeiras) dentro de todo o território nacional do Brasil. De acordo com a mesma, a vitivinícola não possui centro de distribuição fazendo com que todo o tipo de embarque seja feito diretamente na vitivinícola para o armazém do cliente que se responsabiliza pela distribuição aos seus clientes.

Com relação aos trâmites e recursos de infraestrutura logística para o mercado externo, o representante do IBRAVIN afirmou não possuir conhecimentos suficientes para comentar sobre. A entrevistada E3 novamente expõe a infraestrutura logística para o mercado externo limitada ao contexto da sua organização. De acordo com ela, a situação assemelha-se ao mercado interno pois a vitivinícola não possui centros de distribuição em nenhum país, fazendo com que a logística fique sob responsabilidade dos importadores com os quais a empresa trabalha.

Assim como nos demais setores da economia brasileira, a infraestrutura logística observada no setor vitivinícola é bastante deficitária e retrógrada perdendo muita eficiência. Este cenário desanimador e prejudicial à competitividade dos produtos brasileiros ficou notório durante a análise dos dados obtidos na pesquisa.

A quarta dimensão de análise dos recursos do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul constituiu-se no aspecto financeiro. Conforme a exposição do entrevistado E1, diretor de relações institucionais do IBRAVIN, existem diversas modalidades e linhas de crédito que contemplam as variadas dimensões do setor vitivinícola desde o plantio e cultivo da uva até o beneficiamento e produção nas vinícolas e agroindústrias. Contudo, as linhas de crédito destinadas para a agricultura familiar apresentam maior disponibilidade de recursos e melhores condições de pagamento do que aquelas oportunizadas para a modernização da indústria do setor vitivinícola.

A percepção da entrevistada E3, representante da cooperativa vitivinícola “Beta”, corrobora a fala do entrevistado anterior ao relatar que os recursos financeiros disponíveis por meio de financiamentos para a indústria, em específico, realmente são escassos. Como a vitivinícola em questão enquadra-se como uma cooperativa, os financiamentos existentes atendem normativas específicas e mais flexíveis quanto à prazos de quitação e valores financeiros quando comparadas com as demais indústrias vinícolas.

Aprofundando-se na questão das cooperativas, a entrevistada elucida que estes apoios provêm basicamente do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) do Rio Grande do Sul e também da Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO) que prospectam recursos e promovem articulações junto ao Governo Federal do Brasil no sentido de viabilizar as exportações e buscar recursos para investimento em maquinários para as cooperativas.

Com relação aos Recursos Políticos e Legais, quinta dimensão de investigação, o entrevistado E1 afirma que o setor é bastante impactado pelo regime da substituição tributária (ST), especialmente do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços (ICMS), que penaliza quem se encontra no início da cadeia produtiva, ou seja, as indústrias vitivinícolas que precisam pagar antecipadamente o ICMS. Demais tributos como o Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) mostram-se altos no setor, de acordo com o respondente E1 refletindo negativamente no potencial competitivo do setor.

Na percepção do coordenador de Informações Tributárias e Auto Controle do Instituto Brasileiro do Vinho, Darci Dani, o pagamento antecipado da ST retira a competitividade do vinho brasileiro perante o importado e restringe o mercado. O Estado da Bahia retirou a Substituição Tributária para os vinhos no ano de 2016 buscando beneficiar as vinícolas no sentido de melhorar as condições de acesso a novas praças, sem o comprometimento do equilíbrio financeiro e do capital de giro das vinícolas (IBRAVIN, 2018).

A entrevistada representante da cooperativa vitivinícola “Beta” expõe que a situação da sua empresa se difere das demais quanto à tributação devido ao seu enquadramento na categoria de cooperativas que lhe concede alguns benefícios tributários, mesmo a sua vitivinícola apresentando um faturamento anual de 500 milhões e encaixando-se na categoria de grande porte. Ademais, a respondente E3 afirma que na situação das outras empresas vitivinícolas, especialmente as de menor porte, a inclusão no Simples Nacional é a melhor opção.

Outra dimensão analisada foi a *existência de incentivos legais tributários* para o setor vitivinícola. Destarte, o sujeito de pesquisa E1, Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN, afirma que sim. Outro mecanismo de incentivo legal é o Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura (Fundovitis), composto pelo recolhimento de taxa junto às vinícolas, conforme o volume de uva industrializado, creditada no pagamento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços – ICMS (IBRAVIN, 2018). Atualmente, 50% do total do valor é repassado para as ações do IBRAVIN e a outra metade, para o estado do Rio Grande do Sul. Com este crédito fiscal, o Instituto executa políticas públicas para o desenvolvimento da vitivinicultura.

Na percepção da entrevistada E3, que aborda estes incentivos legais e tributários sob a ótica do mercado, existem os fomentos para as cooperativas e a flexibilização do enquadramento das vinícolas no simples nacional implementada recentemente, conforme exposto acima. Outra dimensão analisada foi a existência de legislações que fomentem a projeção do setor vitivinícola no mercado externo. De acordo com o entrevistado E1, os acordos internacionais, como é o caso da negociação no Mercosul, emergem como possíveis facilitadores políticos da projeção do setor na concorrência externa.

4.2 RECURSOS DO PSI *WINES OF BRASIL*

Os sujeitos de pesquisa consultados nesta seção foram o Gerente de Promoção do *Wines of Brasil* (E2) e a Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola “Beta” (E3). Tendo em vista que o Projeto setorial integrado *Wines of Brasil* já foi concebido com o intuito de promover os vinhos e derivados vitivinícolas brasileiros no ambiente externo, depreende-se que todas as ações e recursos provenientes desta ação direcionam-se primordialmente no incremento da internacionalização das vitivinícolas. Destarte, por meio das coletas de dados primários e secundários realizadas tornou-se possível identificar quais são os principais recursos do PSI *Wines of Brasil* e elencá-los. Deste modo, o Quadro 04 a seguir apresenta uma compilação das evidências observadas e os principais recursos verificados.

Quadro 04 – Evidências e Recursos do PSI *Wines of Brasil*

Recursos do PSI <i>Wines of Brasil</i>	
Evidências	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Confecção de materiais promocionais para prospecção de clientes no mercado externo e divulgação dos produtos vitivinícolas brasileiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de divulgação
<ul style="list-style-type: none"> • A <i>Wines of Brasil</i> funciona como um servidor integrador de informações acerca do panorama de internacionalização de todo o setor vitivinícola brasileiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detenção de conhecimentos e informações
<ul style="list-style-type: none"> • Principais linhas de atuação a serem trabalhadas: “<i>Wines of Brasil</i>”, Vinhos do Brasil e o “100% Suco de Uva do Brasil”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias coletivas
<ul style="list-style-type: none"> • O PSI proporciona o acesso a importantes atores do setor vitivinícola, tais como: importadores, profissionais de marketing, embaixadas, órgãos governamentais, etc... 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de contatos
<ul style="list-style-type: none"> • Atua no processo de definição dos mercados alvos a serem enfocados por meio da realização de pesquisas e estudos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo para a realização da primeira exportação por meio do projeto PPE e também pelo incentivo prestado pelas empresas que já são internacionalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento das estratégias de comercialização dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho de metas
<ul style="list-style-type: none"> • Conscientização dos produtores vitivinícolas da necessidade de unir a categoria em prol de objetivos maiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação da categoria de vinhos do Brasil
<ul style="list-style-type: none"> • A cooperação para posteriormente competir proporciona a troca de experiências e o aprendizado mútuo. As empresas aprendem a trabalhar com os acertos e os erros das outras empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenção de erros

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Retomando as concepções teóricas construídas por Dyer e Singh (1998), considera-se que para existir a geração de rendas relacionais, benefícios conjuntos provenientes de relacionamentos interorganizacionais por meio da combinação, da troca e do desenvolvimento de recursos idiossincráticos (SANTOS et al., 2016) que proporcionem vantagem competitiva, quatro características precisam estar presentes nas relações interorganizacionais. Posto isto, as características mencionadas pelos autores e a sua relação com algumas evidências e recursos observados no PSI *Wines of Brasil* serão apresentadas:

1) *Investimento em ativos específicos à relação*: contratação institucional de profissionais de relações públicas para trabalhar diretamente na promoção dos produtos vitivinícolas brasileiros em cada um dos mercados alvo definidos pela *Wines of Brasil* atendendo às peculiaridades de cada um destes países.

2) *Trocas de conhecimento que resultem em aprendizagem conjunta*: no PSI são realizadas reuniões periódicas para troca de experiências acerca do processo de internacionalização entre as empresas e são realizadas rodadas de degustação para troca de *feedbacks* acerca dos produtos vitivinícolas das empresas integrantes e seus respectivos atributos (preço, acidez, etc.).

3) *Combinação de recursos ou capacidades complementares, mas escassos, que originem uma criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias únicas*: o PSI fomenta a mobilização das vitivinícolas em prol do alcance de indicações geográficas que conferem muito valor agregado e prestígio aos produtos provenientes de determinados *terroirs*. Os espumantes

produzidos pelos integrantes do *Wines of Brasil* já estão se beneficiando destes esforços por meio do reconhecimento do produto no mercado externo.

4) *Mecanismos de governança eficazes que diminuam os custos de transação*: as vitivinícolas integrantes unem-se por meio das ações de promoção desenvolvidas pelo *Wines of Brasil* para conseguir participar de feiras internacionais representando a categoria brasileira frente ao mercado mundial. Os custos de locação de espaços para exposição nas feiras são subsidiados por recursos governamentais destinados à manutenção do PSI e, ainda, pelo valor da mensalidade paga por cada um dos integrantes. Um dos entrevistados relatou que seria impossível participar de forma individual destes eventos em decorrência do alto valor que seria demandado para cada vinícola.

Por conseguinte, verificou-se que a criação de valor na relação estabelecida no *Wines of Brasil* é positivamente influenciada pelo alinhamento interorganizacional e o compartilhamento de conhecimento e experiências positivas e negativas acerca do processo de internacionalização. A partir do aumento do valor criado na relação, o presente estudo também verificou que existe sim a geração de rendas relacionais para os integrantes do projeto.

Ao longo deste estudo foram reunidos esforços para descrever os recursos do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul e do PSI *Wines of Brasil*. Deste modo, procederemos com a análise da importância destes recursos na internacionalização do setor no Rio Grande do Sul. Corroborando o propósito deste estudo, Hitt et al. (2006) afirmam que grande parte das pesquisas em internacionalização se concentra na elucidação das motivações para as empresas buscarem mercados externos negligenciando a descoberta sobre quais são os recursos específicos que as empresas precisam para prosperar com êxito nos mercados internacionais. Em se tratando do setor vitivinícola, pode-se verificar a existência de uma gama complexa de recursos capazes de conferir vantagens na inserção e prosperidade na acirrada arena global vitivinícola.

Com relação à importância dos recursos na internacionalização, encontraram-se indícios de que daqueles recursos provenientes da indústria vitivinícola e das firmas, conseqüentemente, as indicações geográficas e o *terroir* são os que apresentam maior potencial de impactar positivamente o sucesso dos produtos e das empresas na inserção e permanência no mercado externo por constituírem-se fontes de vantagem competitiva sustentável ao atender as propriedades apontadas por Barney (1991). Depreendeu-se que o setor é indiscutivelmente influenciado pelo fator país de origem em decorrência das características únicas que os aspectos geográficos entregam às bebidas produzidas em cada região. Exemplo desta relação é a premiada região de Champanhe na França.

Já no que diz respeito ao PSI *Wines of Brasil*, o presente estudo identificou uma série de recursos gerados no projeto que notoriamente apresentam importância ao processo de internacionalização e constata o relevante papel do projeto na inserção e promoção dos produtos brasileiros no mercado externo. Na medida em que 90% das empresas vitivinícolas internacionalizadas do Brasil encontram-se associadas ao *Wines of Brasil*, não se pode negligenciar a significativa atuação do projeto neste processo.

Por fim, considerando as especificidades observadas no setor e a relevância que a formação de uma *categoria de “produtos-país”* apresentou na determinação do sucesso da internacionalização, a organização deste processo por meio de um projeto setorial integrado mostrou-se realmente uma estratégia próspera de inserção internacional a ser adotada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo contou com o objetivo geral de descrever os recursos da indústria vitivinícola e do PSI *Wines of Brasil* e analisar a sua importância no processo de internacionalização deste setor no Rio Grande do Sul. Para responder ao objetivo, realizou-se

o presente estudo por intermédio de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa operacionalizada por meio da coleta de dados primários e secundários. As dificuldades encontradas em empreender um estudo utilizando a perspectiva teórica dos recursos (RBV) já era mencionada por Barney et al. (2001). Os autores em seu estudo aconselhavam prestar enfoque nos recursos observáveis (tangíveis) que coletivamente viriam a esclarecer e elucidar os recursos intangíveis (inobserváveis) – de difícil identificação e mensuração.

Portanto, a descrição dos recursos do setor vitivinícola utilizou-se de cinco categorias de análise na investigação, a saber: recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos de infraestrutura logística, recursos financeiros e recursos políticos e legais. Os principais recursos do setor identificados foram o *terroir*, as indicações geográficas, a grande concentração geográfica de cursos de diversos níveis relacionados à vitivinicultura e o grande número de instituições de pesquisa e fomento existentes no estado. Em síntese, as indicações geográficas e o *terroir* foram os únicos recursos considerados estratégicos em atendimento às quatro características ditadas por Barney (1991).

Com relação aos recursos do PSI *Wines of Brasil*, identificaram-se a detenção de informações e conhecimentos que são centralizados pelo projeto e utilizados como subsídio para o delineamento das estratégias, a inteligência de mercado por meio da detecção e direcionamento das ações para os mercados alvo e a formação da categoria de vinhos do Brasil. Outros recursos foram mencionados e descritos no trabalho, contudo, estes citados foram bastante enfatizados pelos entrevistados. De modo geral, concluiu-se que todos os recursos observados no PSI convergem para o fomento e facilitação da internacionalização das vitivinícolas integrantes.

A análise da importância destes recursos na internacionalização foi respondida por meio das percepções tidas pela autora no desenrolar da pesquisa. Desta forma, constatou-se que as vinculações percebidas entre os recursos e o processo de internacionalização são concretas e ocorrem de variadas formas. As especificidades com relação ao *terroir* das regiões vitivinícolas do Rio Grande do Sul que conferem características únicas aos produtos despontam como um importante atributo considerado no mercado internacional.

Por meio dos levantamentos realizados no presente estudo pode-se evidenciar que muitos esforços estão sendo realizados para fortalecer a imagem dos produtos vitivinícolas em solo internacional e capacitar as empresas a atuarem com consciência e conhecimento de causa nos mercados internacionais. Contudo, também ficou notória a incipiência da internacionalização do setor mediante um baixíssimo número de empresas que realizam algum tipo de operação internacional, em torno de dezenove no último período. Sendo a maioria destas por meio, unicamente, de exportação. Por fim, notou-se que a inserção das vitivinícolas no mercado externo se dá, principalmente, objetivando a visibilidade e aumento de competitividade conferida no mercado doméstico.

Por fim, são sugeridas pesquisas que investiguem os atributos considerados pelos consumidores brasileiros nos produtos vitivinícolas importados que representam uma forte concorrência para as empresas do setor no Brasil. Além disto, seria relevante para contribuir com o desenvolvimento teórico e gerencial deste campo de estudos analisar quais recursos são utilizados por estas concorrentes internacionais e quais as estratégias são adotadas na geração, manutenção e desenvolvimento destes recursos.

REFERÊNCIAS

ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v.30, n.1, p. 63-92, Spring, 2000.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A Visão Relacional da Estratégia: Evidências Empíricas em Redes de Cooperação Empresarial. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, p. 47-58, janeiro/março 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. SP: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, 1986.

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

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, vol. 27, p. 625-641, 2001.

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

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EBERS, M.; JARILLO, C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1998.

FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v. 11, p.57-78, 2002.

FAUSTINO, C. de. A.; GOHR, C. F. Rendas relacionais como fonte de vantagem competitiva: Um estudo de caso em uma empresa calçadista do estado da Paraíba. **Revista Gestão Industrial**, v.12, n. 03, p. 01-18, 2016.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, Spring, 1991.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEN, M. H.; PERRY, L. T.; REESE, C. S. A Bayesian operationalization of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 13, 2004.

HITT, M. A.; BIERMAN, L.; UHLENBRUCK, K.; SHIMIZU, K. The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. **Academy of Management Journal**, 49, p. 1137-1157, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO (IBRAVIN). Panorama geral. Disponível em: < <http://www.Ibravin.org.br/>>. Acesso em: 02 mai. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO (IBRAVIN). Bahia retira substituição tributária para vinhos. Disponível em: < <http://Ibravin.org.br/Noticia/bahia-retira-substituicao-tributaria-para-vinhos/178>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, Blacwell Publishing, Oxford and Malden, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, J. A. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. **Journal of Management**. v. 36, 2010.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the Resource-Based View. **Academy of Management Review**, v.31, n.3, p.638-658, 2006.

- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v.28, Issue 2, 2007.
- NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.29, Issue 7, 2008.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PENG, M. W. The Resource-based view and international business. **Journal of Management**, 27(6), p. 803-829, 2001.
- POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v.40, n.3, p. 228-240, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, may-june, p. 79-91, 1990.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANTOS, B. E. da. S.; FIGUEIREDO, T. A.; GOHR, C. F. Colaboração e rendas relacionais em uma cadeia de suprimentos do setor farmacêutico. João Pessoa – PB. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais... ENEGEP**, 2016.
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.17, n.1, 2015.
- SOUZA, E. C. L. de.; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: Perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v.14, n. 33, p. 103-118, ago. 2012.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WERNERFELT, B. The Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, n. 5, p. 171 – 180, 1984.
- WINES OF BRASIL. Wines of Brasil. Disponível em: <<http://www.winesofbrasil.com/pt/learn/project-information>>. Acesso em: 08 mar. 2017.
- ZANINI, T. V.; ROCHA, J. M. da. O enoturismo no Brasil: Um estudo comparativo entre as regiões vinícolas do Vale dos Vinhedos (RS) e do Vale do São Francisco (BA/PE). **Turismo em Análise**, v.21, n. 1, abril. 2010.
- ZEN, A. C. **A Influência dos Recursos na Internacionalização de Empresas inseridas em Clusters**: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.
- ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PRÉVOT, F. O impacto dos recursos do desempenho exportador de empresas pertencentes a clusters: Um estudo no setor vitivinícola francês. **R. bras. Gest. Neg.**, São Paulo, v.16, n.52, p. 374-391, jul./set. 2014.