

## INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VIA CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO: O CASO *WINES FROM BRAZIL*<sup>1</sup>

**Gustavo Barbieri Lima**  
FEARP – Universidade de São Paulo

**Sheila Farias Alves Garcia**  
FEARP – Universidade de São Paulo

**Dirceu Tornavoi de Carvalho**  
FEARP – Universidade de São Paulo

### **Resumo**

O presente artigo retrata a realidade de empresas brasileiras que vêm procurando unir esforços através de ações conjuntas em redes inter-organizacionais de cooperação, especificamente os consórcios de exportação, para adentrarem ao mercado internacional e se manterem competitivas. Desde 1997, com a criação da Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), os consórcios de exportação ressurgiram no Brasil como importante instrumento na internacionalização de empresas. O objetivo central do presente estudo é investigar a estratégia de internacionalização do Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines from Brazil* via consórcio de exportação, com o intuito de conquistar mercados externos e expandir suas vendas internacionais.

### **Palavras-chave**

Internacionalização de Empresas, Consórcio de Exportação, Setor Vinícola.

### **Abstract**

The present paper relies on the reality of Brazilian enterprises that have been unifying efforts through conjoint actions in inter-organizational networks, specifically the export consortia, intending to insert themselves in the international market and to keep competitive. Since the end of the year 1997, with the

---

<sup>1</sup> Este estudo teve o apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP)

Brazilian Export Agency (APEX-Brasil)'s creation, the export consortia re-appeared in Brazil as an important instrument in the internationalization of enterprises. The central objective of this paper is to investigate the internationalization strategy of the Project Wines from Brazil through export consortium, with the intention of conquering foreign markets and of expanding its international sales.

### **Keywords**

Internationalization of Enterprises, Export Consortium, Wine Industry.

## **INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VIA CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO: O CASO *WINES FROM BRAZIL***

**Gustavo Barbieri Lima**  
**FEARP – Universidade de São Paulo**

**Sheila Farias Alves Garcia**  
**FEARP – Universidade de São Paulo**

**Dirceu Tornavoi de Carvalho**  
**FEARP – Universidade de São Paulo**

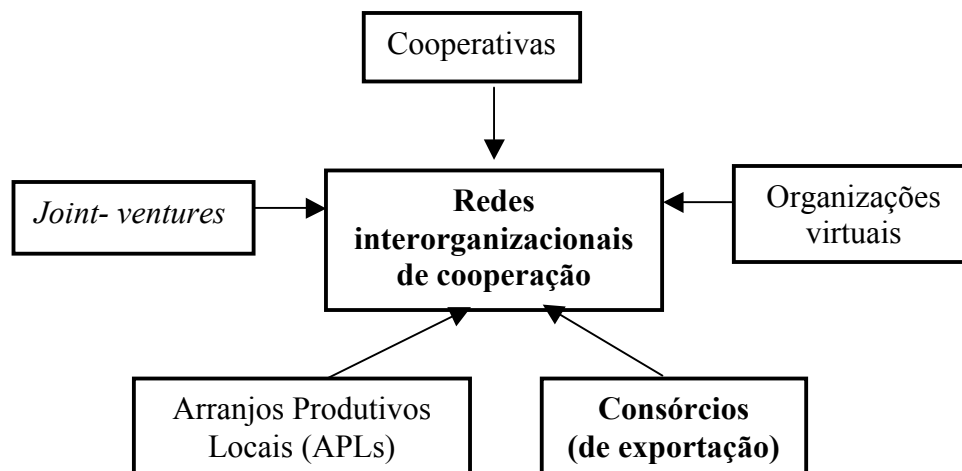
### **1 Introdução**

O processo de Globalização de mercados e o advento da formação de mega-blocos econômicos (ALCA, União Européia, Mercosul, outros) podem ser considerados ameaças de grande magnitude para as empresas de pequeno porte. A entrada de empresas multinacionais e de produtos importados de baixo custo no mercado brasileiro podem dificultar ou impedir a sobrevivência e desenvolvimento de empresas daquele porte.

Assim sendo, com o intuito de manter sua competitividade internacionalmente, empresas brasileiras, geralmente de micro, pequeno e médio porte têm se associado em redes de cooperação como estratégia para maximizar sua eficiência e eficácia seja em P & D, produção, vendas, exportações.

A Figura 1 apresenta o esquema dos principais modos ou formas de arranjos em redes.

**Figura 1- Esquema dos principais modos ou formas de arranjos em redes**



Fonte: Amato Neto (2000, 2005), Casarotto Filho e Pires (2001), Cândido (2001), Balestrin e Vargas (2004), *apud* Lima e Carvalho (2005).

Dentre as formas de arranjos em rede apresentados encontra-se o consórcio de exportação, objeto de estudo da presente pesquisa.

A Agência de Promoção de Exportação (2004) define o Consórcio de Exportação: O consórcio de exportação é o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Esta entidade será constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.

Dessa maneira, trabalhando de forma conjunta, as empresas vêm obtendo várias vantagens em detrimento do trabalho isolado ou individual de atuar nos mercados internacionais, que serão analisadas no decorrer deste estudo.

Vale ressaltar o grande apoio na formação de consórcios recebidos da Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), formada no final de 1997 responsável pela sensibilização, formação, desenvolvimento e financiamento de consórcios no país.

## 2 Objetivos do Estudo

O objetivo central do presente estudo é investigar a estratégia de internacionalização do Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines from Brazil* via consórcio de exportação, com o intuito de conquistar mercados externos e expandir suas vendas internacionais.

Os objetivos específicos são:

- (a) Revisar a literatura sobre Consórcio de Exportação;
- (b) Analisar o desempenho exportador do PSI *Wines from Brazil*;
- (c) Investigar as ações tomadas pelo PSI estudado em conjunto com a APEX-Brasil, no que concerne à gestão e marketing internacional.

## 3 Revisão Bibliográfica

### 3.1 Consórcio de Exportação

O consórcio de exportação é a união de esforços de pequenas e médias indústrias de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender seus produtos no mercado internacional (NOONAN,1999; PALIWODA; THOMAS, 2001). Desta maneira, as empresas consorciadas podem manter sua própria individualidade no mercado doméstico e otimizar sua produção e venda de produtos no exterior (FRANÇA, 1999; MINERVINI, 1997).

De acordo com Maciel e Lima (2002), qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais pode ser considerada um consórcio de exportação.

Segundo França (1999), o consórcio se constitui numa importante ferramenta que, além de facilitar a inserção de pequenas e médias empresas no comércio internacional, propicia o aumento de suas exportações. Por meio deste, praticamente todas as dificuldades encontradas pelas empresas quando da atuação isolada na exportação podem ser transpostas. A otimização de esforços de produção e comercialização, a resposta às demandas de grande porte, a escala de produção, o aumento da competitividade e da especialização das pequenas e médias

empresas, são algumas possibilidades proporcionadas pelo consórcio de exportação.

Conforme Casarotto Filho e Pires (1999), o consórcio de exportação é um processo que merece destaque, uma vez que estimula o aprimoramento permanente de diversas funções estratégicas da empresa, tais como qualidade, tecnologia e logística. Os autores afirmam que o consórcio de exportação pode representar o instrumento adequado para a promoção das alianças entre empresas, principalmente para as empresas de pequeno e médio porte, desenvolvendo uma verdadeira rede de relacionamento entre as mesmas e outras instituições envolvidas com o comércio internacional.

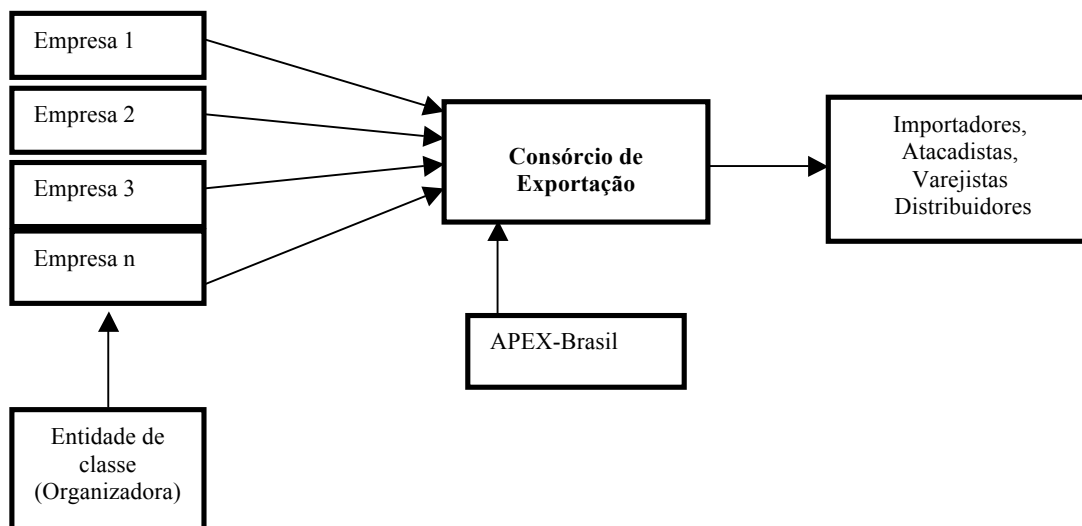
Uma definição ampliada de Consórcios de Exportação é fornecida pelo Centro de Comércio Internacional – UNCTAD/GATT (1983): os consórcios compõem-se de empresas independentes, que guardam a sua identidade como produtores e conservam sua própria estrutura administrativa. Elas não fundem seus interesses, mas participam simplesmente da criação de um organismo novo ao qual estão ligadas, como entidades distintas, por um acordo de natureza comercial.

Tomelin (2000) observa que um dos princípios que regem os consórcios de exportação seria o de prestação de serviços comuns a seus associados, incluindo uma maior capacitação gerencial de seus quadros diretivos, da produção e do nível tecnológico, permitindo que cada um dos associados esteja no mesmo nível dos demais, evitando-se custos de transação maiores. Ao mesmo tempo, do ponto de vista agregado, os consórcios são uma forma sustentável de aumentar as exportações brasileiras, melhorando a capacidade exportadora das empresas de pequeno porte, incrementando o número de novos atores ao processo exportador e criando condições de mudança de cultura na elaboração do planejamento estratégico dos mesmos.

O principal objetivo dos consórcios de exportação consiste, evidentemente, em realizar operações firmes e contínuas de exportação que sejam lucrativas, para o que têm que criar condições para atender ininterruptamente a demanda nos volumes e especificações feitas pelo cliente no exterior (INFANTE, 1984).

A Figura 2 apresenta um modelo esquemático de um consórcio de exportação e possíveis organismos intervenientes.

**Figura 2 – Modelo esquemático de um Consórcio de Exportação e possíveis organismos intervenientes**



Fonte: Lima e Carvalho (2005).

A Figura 2 representa um modelo esquemático de um consórcio de exportação e possíveis organismos intervenientes. Pode-se verificar na figura a presença de empresas consorciadas (mesmo segmento ou complementares), entidades de classe, que geralmente atuam ou auxiliam na organização dos consórcios (Ex: Associações comerciais, Federações/Confederações da Indústria, Associações de Classe), o consórcio em si (estrutura física e organizacional), a Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), responsável pelo suporte de consórcios com projetos aprovados na entidade e pelo financiamento dos mesmos e, finalmente, os clientes internacionais (importadores, atacadistas, varejista, distribuidores).

## 2.2 Características dos consórcios de exportação

Maciel e Lima (2002) definem sete características de um consórcio típico:

- 1) são formados por um grupo de empresas, no mínimo três, que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação;
- 2) normalmente são empresas industriais. Há poucas exceções da participação de uma

empresa comercial;

- 3) os produtos das empresas que se reúnem em consórcios costumam ter um mesmo canal de distribuição. Isto significa que os interlocutores comerciais, sejam distribuidores, representantes, agentes ou simples revendedores são os mesmos, assim como são comuns os eventos promocionais como feiras, missões e visitas que possam participar;
- 4) adotam um compromisso econômico ou comercial entre eles, definindo direitos e deveres de cada um em relação ao consórcio e entre eles;
- 5) os produtos que as empresas trazem para serem exportados pelo consórcio devem ser complementares em si, ou de mesmo tipo, como peças de artesanatos de produtores isolados, desde que não provoquem uma competição entre si;
- 6) deve haver uma repartição do poder entre os participantes do consórcio, não havendo nenhuma empresa que tenha por si mesma poder de decisão sobre as demais;
- 7) normalmente, são formados, por micro, pequenas ou médias empresas.

### 2.3 Possíveis Vantagens e Possíveis Desvantagens dos consórcios

As possíveis vantagens e possíveis desvantagens dos consórcios de exportação são apresentadas no Quadro 1:

Forma de Exportação	Justificativas para sua formação	Possíveis Vantagens	Possíveis Desvantagens / Limitações
<b>Consórcios de Exportação</b>	(a) Alto custo para manter um departamento de exportação dentro da empresa; (b) Falta de volume de produção para atender grandes importadores; (c) Falta de informações sobre o mercado internacional; (d) Falta de conhecimento	(a) Reduzir custos gerais de exportação (estes serão divididos entre as empresas consorciadas); (b) Minimizar o risco de exportar individualmente; (c) Aumentar a competitividade de pequenas e médias empresas no seu mercado interno - produto tipo exportação; (d) Maior poder de barganha para com clientes, fornecedores, bancos; (e) Possibilitar a concorrência com grandes fornecedores; (f) Despertar maior interesse em importadores; (g) Maior eficiência operacional (otimização de recursos);	(a) Individualismo e a preocupação de que outro consorciado obtenha mais vantagens durante as atividades. (b) Os integrantes de um consórcio devem estar cientes de que a não existência de segredos industriais entre os mesmos é favorável ao bom desempenho de um consórcio e à preservação das parcerias estabelecidas. (c) Falta de profissionalismo do gerente do consórcio; (d) A maioria dos gerentes contratados não entendem do produto que estão comercializando, não sendo capazes de negociar com o comprador internacional. (e) Inexistência de preços



	<p>dos trâmites inerentes ao processo de exportação;</p> <p>(e) Falta de poder contratual com fornecedores, bancos, clientes;</p> <p>(f) Falta de capital para investir em viagens internacionais, participação em feiras e missões comerciais e rodadas de negócios, no melhoramento do processo produtivo, modificação de embalagens, adequação do produto, outros.</p>	<p>(h) Favorecer o atendimento de demandas de grande porte, o que não seria possível para uma única empresa;</p> <p>(i) Possibilitar a inovação de rótulo e embalagem;</p> <p>(j) Proporcionar maior especialização das empresas consorciadas;</p> <p>(k) Acumular conhecimentos nas áreas de Comércio Exterior e Marketing;</p> <p>(l) Possibilitar, futuramente, aos membros do consórcio, já experientes e estruturados, se lançarem individualmente no mercado internacional;</p> <p>(m) Efeito "motivador" sobre os participantes;</p> <p>(n) Facilitar a aquisição de equipamentos modernos e nova tecnologia;</p> <p>(o) Maior segurança na penetração e diversificação de mercados;</p> <p>(p) Alavancar as vendas externas;</p> <p>(q) Possibilitar exportar com marca própria do consórcio.</p> <p>(r) Participar em feiras e missões internacionais de forma conjunta.</p>	<p>competitivos (mau planejamento das exportações);</p> <p>(f) Investimentos realizados sem planejamento prévio;</p> <p>(g) Visualizar a exportação como estratégia de curto prazo (resultados imediatos);</p> <p>(h) Considerar o consórcio como uma válvula de escape de crises;</p> <p>(i) Discrepância em demasia no avanço tecnológico das empresas integrantes;</p> <p>(j) Inexistir confiabilidade e trabalho em conjunto;</p> <p>(k) Selecionar erroneamente os mercados e parceiros no exterior;</p> <p>(l) Número ideal de empresas integrantes deve ser de 10 a 15;</p> <p>(m) Prevaler a democracia, e não a vontade de uma ou poucas empresas;</p> <p>(n) A rivalidade e a concorrência devem ficar restrita ao mercado interno.</p>
--	---	---	---

### Quadro 1- Justificativas para a formação dos consórcios de exportação, vantagens e desvantagens

Fonte: Lima, Neves e Oliveira (2002)

Para que o consórcio alcance bons resultados é necessário o envolvimento das entidades proponentes do projeto, das empresas e dos próprios consórcios, conforme apresentado no

Quadro 2:

<b>Responsabilidades</b>		
<b>Entidades</b>	<b>Consórcios</b>	<b>Empresas</b>
<p>(a) Trabalhar na modificação de comportamento dos empresários;</p> <p>(b) Criar uma cultura de união, usando como ferramentas a sensibilização, reuniões, seminários, e participação de grupos de empresas em feiras e missões no exterior;</p> <p>(c) Selecionar mercados e</p>	<p>(a) Montar estrutura gerencial com funções bem definidas;</p> <p>(b) Ser gerenciado por profissional experiente em comércio exterior, sem vínculos com as entidades envolvidas;</p> <p>(c) Elaborar um estatuto e um regimento interno detalhado, que contemplem todos os temas de interesse dos associados;</p> <p>(d) Realizar <i>export check-up</i> das empresas</p>	<p>(a) Preparar seu pessoal para a nova realidade que se criou;</p> <p>(b) Ter participação ativa nas iniciativas do consórcio, além de utilizar exaustivamente todos os seus serviços;</p> <p>(c) Adequar programa de</p>

<p>sócios externos para que as exportações sejam estáveis e contínuas;</p> <p>(d) Ter perfeito conhecimento das instituições públicas e privadas que trabalham em promoção de exportação, para utilização dos serviços disponíveis e colaboração necessária para acelerar o processo de consolidação da presença no país importador;</p> <p>(e) Estabelecer sistema de monitoramento e controle de cada empresa, para nivelar a qualidade, a organização da produção, a embalagem e a apresentação dos produtos;</p> <p>(f) Informar permanentemente às empresas consorciadas das decisões operacionais, contribuindo para aumentar a cultura participativa.</p>	<p>para aprofundamento de suas peculiaridades;</p> <p>(e) Elaborar orçamento e plano de marketing discutidos e aprovados em grupo;</p> <p>(f) Ter plano de marketing que trate a exportação como programa de médio e longo prazos;</p> <p>(g) Respeitar o orçamento das despesas aprovado pelo grupo;</p> <p>(h) Ter a definição clara de aspectos da política financeira a ser seguida, em função da dimensão dos programas promocionais estabelecidos;</p> <p>(i) Existência de compromissos firmados de aporte dos recursos da contrapartida dos custos do programa;</p> <p>(j) Estruturar sua organização para atender adequadamente as empresas consorciadas;</p> <p>(k) Promover boa comunicação com as empresas, com regras precisas para reuniões e troca de informações;</p> <p>(l) Ter, desde o início, programa de trabalho e de atividades promocionais estabelecidos.</p>	<p>trabalho à necessidade do consórcio, modificando estratégia, objetivos e planos de ação;</p> <p>(d) Adequar a capacidade de produção às vendas do consórcio;</p> <p>(e) Respeitar as porcentagens do volume da produção dedicadas à exportação;</p> <p>(f) Adequar a organização e a administração da empresa às tecnologias e aos métodos de gestão necessários, visando maior eficiência;</p> <p>(g) Promover melhorias na produção por meio, por exemplo, de assistência técnica de institutos de pesquisas.</p>
--	--	--

#### Quadro 2 - Estratégias para o sucesso do programa

Fonte: Informe Banco do Brasil – Comércio Exterior. (Agosto de 2001. nº 36)

## 2.4 Tipologia

Com relação aos tipos de consórcios, os mesmos podem ser classificados como:

<b>Com relação à finalidade</b>	
<b>1 Promocionais</b>	Os consórcios podem ser constituídos como consórcios de promoção à exportação quando dirigem seu foco de atenção para promoção comercial dos produtos, pois são elas que realizarão diretamente a exportação. Esta forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas que desejam consorciar-se dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação ou exportam com certa regularidade.
<b>2 Vendas ou Operacionais</b>	A par das atividades promocionais, realiza as exportações por meio de uma empresa comercial exportadora. É a forma mais recomendada quando as empresas consorciadas tiverem pouca ou nenhuma experiência de exportação, ou ainda não estiverem

	minimamente estruturadas para exportar.
<b>Com relação aos membros</b>	
<b>1 Monossetorial</b>	Agregam empresas do mesmo setor produtor de mercadorias ou derivados da mesma matéria-prima.
<b>2 Plurissetorial ou Multissetorial</b>	Incluem empresas fabricantes de produtos de diferentes segmentos da cadeia produtiva e setores, que podem ser complementares ou heterogêneos, destinados ou não a um mesmo cliente.
<b>3 Consórcios de Área ou País</b>	Reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país.

### **Quadro 3 - Tipos de consórcios**

Fonte: Adaptado de APEX (2004), França (1999), Maciel e Lima, 2002 e Minervini, 1997

## **4 Métodos de Pesquisa**

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória.

Realizou-se levantamento e pesquisa da bibliografia sobre Consórcio de Exportação. Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

Uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos. Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, etc (MATTAR, 1996).

Utilizou-se o método de estudo de caso (YIN, 2001) para analisar o Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines from Brazil* (que iniciou suas atividades como consórcio de exportação), assim como para verificar as relações entre a teoria vista e as ações tomadas no caso.

O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se

investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca-se responder questões “como” e “porque”. É uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

De acordo com Stake (1983 *apud* CAMPOMAR, 1991), o uso de métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em Administração e, entre eles, o Estudo de Casos merece destaque por sua utilidade e pela falta generalizada de conhecimento sobre essa metodologia. O estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos reduz-se a um... O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões por que? E como? (CAMPOMAR, 1991).

Realizaram-se entrevistas em profundidade semi-estruturadas no PSI *Wines from Brazil*, com o intuito de obter informações relevantes e complementares para o estudo de caso analisado.

Realizou-se, também, a análise documental (análise de documentos e relatórios) no PSI *Wines from Brazil*. Em termos gerais, análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (RICHARDSON et al., 1999).

## **5 Análise dos Resultados**

### **5.1 O caso *Wines from Brazil*: Investigação Empírica**

Aproximadamente, a partir de 2002, a Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil) tem concentrado esforços na organização, avaliação e financiamento de Projetos Setoriais Integrados (PSI), que englobam pequenas, médias e grandes empresas de todo um setor ou

segmento produtivo, sem restrições regionais, além de seus Projetos de Formação de Consórcios de Exportação (PFC).

Uma definição de Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações (PSI) dada pela APEX-Brasil (2003) seria: projeto que reúne um conjunto de atividades agregadas em diversos projetos de promoção comercial, e que tem por característica essencial seu alcance setorial em âmbito estadual, regional ou nacional.

Assim sendo, considerou-se válido e relevante para esta pesquisa inserir e analisar um estudo de caso sobre um PSI de promoção comercial de exportações no Brasil que se originou a partir de um consórcio de exportação.

## **5.2 Histórico e Caracterização do PSI *Wines from Brazil***

O PSI *Wines from Brazil* iniciou suas atividades de promoção comercial às exportações em 2002, constituído por 15 vinícolas da região de Bento Gonçalves – RS, como resultado da articulação com entidades, reunião com empresas interessadas (mesmo segmento produtivo).

Dentre as entidades que iniciaram o processo estão: FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), UVIBRA (União Brasileira de Vitivinicultura), APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos do Vale dos Vinhedos), IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), SEBRAE/RS (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), dentre outras. O projeto é gerenciado pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN).

O PSI possui apoio financeiro da Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil). Na fase consórcio, a duração foi de 12 meses (2002), sendo que na fase PSI estava prevista para durar 24 meses (outubro de 2004 à setembro de 2006). Entretanto, o PSI analisado vêm logrando êxito em suas atividades de promoção de exportação e pode ser considerado um caso de sucesso no Brasil. Dessa forma o PSI *Wines from Brazil* continua recebendo o apoio financeiro e gerencial da APEX-Brasil, juntamente com as demais entidades envolvidas.

Dentre as vinícolas que participam do PSI encontram-se:

- COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- CASA VALDUGA VINHOS FINOS (Bento Gonçalves – RS)

- CAVALLERI VINHOS FINOS (Bento Gonçalves – RS)
- VINÍCOLA CORDELIER LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- VINHOS DON LAURINDO LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- CHAMPAGNE GEORGES AUBERT S/A (Garibaldi – RS)
- LÍDIO CARRARO
- LOVARA VINHOS FINOS LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- VINHOS MARSON LTDA (Cotiporã – RS)
- VINÍCOLA MIOLO LTDA (Bento Gonçalves – RS)
- SOCIEDADE DE BEBIDAS MIORANZA LTDA (Flores da Cunha – RS)
- PIZZATO Vinhas & Vinhos (Bento Gonçalves – RS)
- VINÍCOLA PETERLONGO S/A (Garibaldi – RS)
- VINHOS SALTON S/A - INDÚSTRIA E COMÉRCIO (Bento Gonçalves – RS)
- SULVIN IND. COM. DE VINHOS LTDA (Flores da Cunha – RS)

Os participantes se reúnem em assembléia que é o órgão de decisão e o grupo possui: um Gerente de Promoção Comercial, um Gerente Administrativo Financeiro, um Coordenador de Capacitação e um Assessor Jurídico.

Segundo o Gerente de Promoção Comercial, as motivações ou vantagens para as empresas fazerem parte de um PSI são: inserir a empresa e seus produtos no mercado internacional, adquirir conhecimentos sobre comércio exterior e sobre a concorrência externa, melhorar o fluxo de caixa e acesso a linhas de crédito, diversificar riscos, entre outros. Com relação às principais dificuldades para as empresas aderirem à um PSI, têm-se: ter uma estratégia clara de inserção internacional, um profissional que represente a empresa nas reuniões e eventos do grupo e custo de ações promocionais. Já os aspectos negativos ou desvantagens do PSI, pode-se mencionar o alto custo das ações promocionais.

De acordo com o Gerente de Promoção Comercial, os objetivos do PSI são:

- Incrementar a exportação agregando valor aos produtos, e principalmente divulgando a marca Brasil;
- Aumentar a participação das empresas no cenário mundial;

- Desenvolver atividades e materiais promocionais para consolidar os vinhos brasileiros no mundo;
- Desenvolver atividades de sensibilização, formação e capacitação para a exportação das empresas brasileiras que trabalham com vinhos finos (*v. vinífera*);
- Desenvolver projetos de pesquisa, para o desenvolvimento da exportação;
- Desenvolver material promocional com o intuito de divulgar e consolidar a marca “*Wines from Brazil*”;
- Desenvolver atividades de adequação e desenvolvimento de produtos e processos para atender as demandas dos diversos mercados que serão trabalhados.

### **Sensibilização:**

- Aprofundar a compreensão e contextualização das mudanças que estão ocorrendo no mercado nacional e internacional;
- Apresentar às empresas do setor a importância estratégica da exportação no contexto da Qualidade, Produtividade e Lucratividade, agregando valor aos produtos e serviços e fundamentalmente fortalecendo a marca Brasil;

### **Adequação das empresas para exportação:**

- Aperfeiçoar as habilidades técnico-gerenciais dos vitivinicultores, identificando instrumentos de gestão da unidade de produção adequados a realidade dos mercados, bem como do ambiente em que atuam;
- Desenvolver através de metodologias orientadas para a participação em processos de formação e integração dos que atuam na atividade vitivinícola visando um aumento de iniciativas associativas;
- Contribuir para a fixação de instrumentos gerenciais, que possam ser utilizados, com o objetivo de fortalecer e adequar as estruturas existentes, no processo da sustentabilidade da cadeia produtiva da uva e do vinho;
- Gerar novas competências quando necessário.

### **Adequação dos produtos para exportação:**

- Contribuir com o setor vitivinícola através da realização de análises objetivando o desenvolvimento da qualidade dos produtos vinícolas, atendendo as demandas dos mercados;
- Supervisionar a emissão de laudos e certificados para os produtos aptos à exportação, associando a marca Brasil à vinhos de qualidade e alto valor agregado;
- Apoiar o desenvolvimento de projetos de pesquisa, científica e tecnológica da vitivinicultura brasileira no sentido de:
  - Identificar novas regiões produtoras de uvas e vinhos;
  - Aprimorar a qualidade da matéria-prima para a elaboração de vinhos e espumantes;
  - Desenvolver modelo aplicado de certificado;
  - Pesquisar e desenvolver equipamentos adequados ao atual nível tecnológico mundial e estudar novas embalagens adequadas à exportação;
  - Desenvolver análise setorial e de competitividade da cadeia de produção vitivinícola.

De acordo com o Gerente de Promoção Comercial, as Ações Promocionais do PSI são:

#### **➤ Feiras Internacionais:**

- Promover institucionalmente e comercialmente os vinhos brasileiros através de ações de comunicação e marketing;
- Integrar as empresas na busca de novos mercados, e principalmente na promoção comercial e na venda dos produtos nos mercados selecionados;
- Desenvolver a exportação de vinhos e espumantes;
- Desenvolver novos consumidores de vinhos e espumantes brasileiros;
- Feiras: Alemanha, EUA, Reino Unido, República Tcheca e outras.

#### **➤ Degustações:**

- Organizar eventos onde serão apresentados vinhos e espumantes para profissionais do mercado nos países alvo;



- Organizar eventos em parceria com outros projetos da APEX-Brasil que tenham afinidade com o vinho brasileiro. Ex.: carne bovina, pescado, etc;

➤ **Projeto Comprador:**

Facilitar e integrar o produtor e o cliente nos mercados selecionados com o objetivo fundamental de realizar negócio e, ao mesmo tempo, demonstrar a pujança e a tecnologia das empresas na elaboração dos produtos. Os projetos viabilizam visitas, encontros e possibilitam ao importador entender o funcionamento da cadeia produtiva.

➤ **Projeto Imagem:**

- Estimular a participação das empresas vitivinícolas em campanhas promocionais, feiras e eventos de forma associativa e unificada;
- Desenvolver materiais apropriados e focados para os mercados selecionados (catálogos, vídeos, impressos, participação em revistas especializadas e outros);
- Organizar vinda de jornalistas e formadores de opinião dos mercados alvo às regiões produtoras.

**Ações realizadas:**

**2002:**

London International Wine Fair	(Reino Unido)
ABRAS/FICEX	(Brasil)
Vinexpo Americas	(EUA)

**2003:**

Degustação (Vinitaly)	(Itália)
Miami International Wine Fair	(EUA)

**2004:**

Projeto Comprador	(Brasil)
WSWA Convention	(EUA)
London International Wine Fair	(Reino Unido)
Projeto Imagem	(Brasil)

**2005:**

Projeto comprador/imagem	(Brasil)
PROWEIN	(Alemanha)
WSWA Convention	(EUA)
London International Wine Fair	(Reino Unido)
Prague International Wine & Spirits	(Rep. Tcheca)

Miami International Wine Fair	(EUA)
Degustação em Miami	(EUA)
Degustações em Haia e Amsterdam	(Holanda)
Feira ANUGA - Colônia	(Alemanha)
Degustação em Dublin	(Irlanda)

**2006:**

Projeto Comprador e Imagem

Feiras:

Prowein	(Alemanha),
WSWA Convention	(EUA),
London International Wine Fair	(Reino Unido),
SIAL (a confirmar)	(França)

Degustações: EUA e Reino Unido.

**Metas a serem atingidas – 2004 - 2006**

- Incrementar a exportação em 20% em 2004 e 2005 e 30% em 2006;
- Incrementar a exportação em 30% em 2006;**
- Aumentar a participação para no mínimo 30 empresas até o final do projeto;
- Desenvolver atividades em mercados diversos: EUA, Reino Unido, Alemanha, Holanda, Irlanda, República Tcheca e outros;
- Desenvolver 02 Projetos Comprador;
- Desenvolver 02 Projetos Imagem.

Para o Gerente de Promoção Comercial do PSI *Wines from Brazil* suas principais atividades se concentram em: organizar e orientar as reuniões do grupo de vinícolas, planejar, organizar e executar as ações promocionais, manter a motivação, o equilíbrio e o fluxo de informações entre os participantes.

Os produtos (vinhos e espumantes) não apresentam o mesmo nível técnico e de qualidade, o que gera alguns problemas. Os fatores que diferenciam os produtos das empresas de seus concorrentes são novidade e exotividade.

Os vinhos e espumantes são exportados com marca do fabricante.

O Quadro 4 destaca o Desempenho das Exportações de 2002 a 2005.

<b>EXPORTAÇÕES DE 2002 À 2005:</b>			
<b>PERÍODO</b>	<b>VOLUME (LITROS)</b>	<b>VALOR FOB USD</b>	<b>USD/litro</b>
2002	169.864,00	165.443,10	0,97
2003	99.458,50	231.018,89	2,32
2004	434.160,00	638.580,34	1,47
2005	1.202.946,16	1.569.433,25	1,30
<b>TOTAL:</b>	<b>1.906.428,66</b>	<b>2.604.475,58</b>	<b>1,37</b>
<b>VARIAÇÃO:</b>			
2003 s/ 2002:		(+)39,63%	
2004 s/ 2003:		(+)176,42%	
2004 s/ 2002:		(+)285,98%	
2005 s/ 2004:		(+)145,77%	

Fontes: WFB: empresas, Brasil: sistema Aliceweb MDIC

NCM consultadas: 22042100, 22041010, 22042900

#### **Quadro 4 – Desempenho das Exportações de 2002 a 2005**

Fonte: *Wines from Brazil* (2005), baseado nas entrevistas

<b>EXPORTAÇÕES DE 2005 (01.01.05 A 31.12.05)</b>						
<b>POR PAÍS:</b>						
<b>DESTINO/PAÍS</b>	<b>VOLUME (LITROS)</b>	<b>%</b>	<b>VALOR FOB USD</b>	<b>%</b>	<b>USD/litro</b>	<b>ro</b>
EUA	156.772,50	13,03	382.543,48	24,36	2,44	
Japão	515.938,28	42,89	249.707,30	15,90	0,48	
França	136.209,00	11,32	187.702,06	11,95	1,38	
Colômbia	128.965,78	10,72	179.203,93	11,41	1,39	
Rússia	96.793,60	8,05	152.793,60	9,73	1,58	
Alemanha	33.120,00	2,75	106.628,65	6,79	3,22	
República Tcheca	20.259,00	1,68	86.949,14	5,54	4,29	
Finlândia	15.830,00	1,32	33.286,00	2,12	2,10	
Dinamarca	29.686,00	2,47	31.019,77	1,98	1,04	
Luxemburgo	7.335,00	0,61	30.273,54	1,93	4,13	
Nigéria	17.285,40	1,44	24.550,00	1,56	1,42	
Suiça	7.052,00	0,59	24.006,49	1,53	3,40	
Noruega	7.695,00	0,64	23.497,04	1,50	3,05	
Reino Unido	5.697,00	0,47	22.312,24	1,42	3,92	
Panamá	9.147,60	0,76	12.805,00	0,82	1,40	
Sri Lanka	9.979,00	0,83	12.180,00	0,78	1,22	
Itália	1.845,00	0,15	5.597,34	0,36	3,03	
Argentina	2.940,00	0,24	2.957,50	0,19	1,01	
Irlanda	396,00	0,03	1.421,00	0,09	3,59	
Canadá	117,00	0,01	998,39	0,06	8,53	
<b>TOTAL:</b>	<b>1.203.063,16</b>	<b>100,00</b>	<b>1.570.432,47</b>	<b>100,00</b>	<b>1,31</b>	
TOTAL DE VINHO FINO:	522.755,70	43,45	1.051.340,90	66,95	2,01	
TOTAL DE OUTROS VINHOS:	680.307,46	56,55	519.091,57	33,05	0,76	

#### **Quadro 5 – Exportações por países (2005)**

Fonte: *Wines from Brazil* (2005), baseado nas entrevistas

## 6 Conclusão

Após o que foi apresentado, conclui-se que o consórcio de exportação representa uma importante estratégia para a internacionalização de empresas brasileiras, especialmente as de pequeno porte. Os consórcios apresentam várias vantagens para as empresas associadas em detrimento da exportação isolada ou individual, conforme apresentado no Quadro 1.

No estudo de caso analisado (*Wines from Brazil*), pôde-se constatar a evolução de um consórcio de exportação (iniciado em 2002) para um Projeto Setorial Integrado (PSI) (2004 – até a presente data).

Através da investigação empírica, pôde-se conferir também as ações de promoção comercial das exportações, por meio de feiras internacionais, Projetos de degustação, Projeto Comprador, Projeto Imagem, sendo que os objetivos primordiais do PSI analisado são:

- incrementar a exportação agregando valor aos produtos (vinhos e espumantes);
- aumentar a participação das empresas no cenário mundial;
- desenvolver atividades de sensibilização, formação e capacitação para a exportação das empresas brasileiras que trabalham com vinhos finos;
- desenvolver projetos de pesquisa, para o desenvolvimento da exportação;
- desenvolver material promocional com o intuito de divulgar e consolidar a marca “*Wines from Brazil*”, entre outros.

Conforme apresentado nos Quadros 4 e 5, o Projeto *Wines from Brazil* apresentou considerável incremento em suas exportações no decorrer dos anos de atuação, assim como uma expressiva diversificação dos países de destino das vendas internacionais e vem se destacando como rede de cooperação de empresas com foco em exportação.

De acordo com o que foi mencionado no decorrer da presente pesquisa, o PSI continua com suas atividades de promoção de exportação, visando consolidar a marca e expandir as exportações das empresas associadas.

## 7 Referências

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÃO (APEX-Brasil). Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>> Acesso em: 10 out. 2004 e 09 nov. 2003.

AMATO NETO, J. (Org.). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PME's: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 203-227, 2004.

CAMPOMAR, M. C. *Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em Administração*. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95 - 97, 1991.

CÂNDIDO, G. A. *Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação de Redes interempresariais do tipo de agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras*. Tese (Doutoramento) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, 2001.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas em desenvolvimento local*. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. *Redes de Pequenas e Médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.

CENTRO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL - UNCTAD/GATT. *Consórcios de exportação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1983.  
CONSÓRCIO de exportação. *Comércio Exterior Informe BB*, Brasília, v.10, n. 36, p. 11-20, ago. 2001.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Revista Gestão e Produção*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FRANÇA, H. M. Consórcios de exportação: uma saída inteligente para as empresas de pequeno porte. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 60, p. 25?-35, jul.-set. 1999.

INFANTE, S. V. *Aspectos dos problemas de marketing na experiência de exportação através de consórcios de exportação de pequenas e médias empresas* (Um Estudo no estado de São Paulo). 1984. 284 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.

*INFORME BANCO DO BRASIL – Comércio Exterior (Consórcios de Exportação) – [S.l.;s.n.].* Agosto, 2001. nº 36.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. *Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação*. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 5., 2005, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2005. p. 20-32.

\_\_\_\_\_; NEVES, M. F.; OLIVEIRA, L. *Consórcios de exportação como alternativa às pequenas e médias empresas: um caso na cadeia têxtil*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, 40., 2002, Passo Fundo. Anais... Passo Fundo, 2002. p. 55-76.

MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M. *Consórcios de exportação*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MINERVINI, N. *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.

NOONAN, C. J. *Export marketing: the Chartered Institute of Marketing*. Boston: Butterworth Heinemann, 1999.

PALIWODA, S. J.; THOMAS, M. J. *International marketing*. Boston: Butterworth Heinemann, 2001.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TOMELIN, L. B. *A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina*. 2000. 105 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WINES FROM BRAZIL. Disponível em: <<http://www.winesfrombrazil.com>>. Acesso em: 20 dez. 2005.

## **Os autores:**

### **Gustavo Barbieri Lima**

- Mestre em Administração de Empresas - FEA - Universidade de São Paulo (2006).
- Pós Graduado em Marketing - MBA- Fundace – FEARP – Universidade de São Paulo (2002).
- Bacharel em Administração de Empresas – ênfase em Comércio Exterior pela Universidade Paulista, *campus* Ribeirão Preto – SP (2000).
- Pesquisador do Markintec – Marketing, Tecnologia e Negócios Internacionais - FEARP – Universidade de São Paulo.
- Autor de artigos publicados em congressos nacionais e internacionais e revistas científicas especializadas.
- Linhas de Pesquisa: Marketing, Marketing Internacional, Estratégia, Negócios Internacionais.
- Experiência profissional em empresas de porte.
- Endereço: Rua Conde Afonso Celso, n. 424 – Jardim Sumaré Ribeirão Preto – S.P. – Brasil – CEP: 14025-040
- Tel.: (16) 3623-1713/ Cel.: (16) 8146-0186
- [gblima@hipno.com.br](mailto:gblima@hipno.com.br)

### **Sheila Farias Alves Garcia**

- Doutora em Administração de Empresas – FEA - USP (2007).
- Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie (1998)
- Graduação em Comunicação Social, pela ESPM - SP (1987).
- Diretora de Projetos na Mercadotecnia - Pesquisa e Análise de Mercado.
- Palestrante e instrutora de programas de treinamento de executivos e MBA.
- Professora do curso de Administração Pública da FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS / UNESP – Araraquara.
- Diretora do Núcleo de apoio comercial & Marketing do CIESP Ribeirão Preto.
- Pesquisadora do grupo Markintec (Marketing, Tecnologia e Negócios internacionais).
- sheila@mercadotecnia.com.br

### **Dirceu Tornavoi de Carvalho**

- Professor Livre Docente de Marketing - FEARP - Universidade de São Paulo.
- Mestre e Doutor em Administração pela FEA – Universidade de São Paulo.
- Pós-graduado em comércio eletrônico e marketing - *Vanderbilt University*, EUA.
- Professor visitante e pesquisador na *Inholland University* – Holanda.
- Graduado em Engenharia Mecânica – UNICAMP.
- Coordenador e Pesquisador do Markintec – Marketing, Tecnologia e Negócios Internacionais – FEARP - USP.
- Coordenador do Curso MBA Marketing – Fundace – FEARP – USP.
- Experiência executiva por 8 anos em empresas nacionais e multinacionais.
- Pesquisador de mercado e consultor de empresas.
- tornavoi@usp.br
- dirceu.tornavoi@gmail.com