

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA O BRASIL: A ESCOLHA DA EMPRESA URUGUAIA VINÍCOLAS CARRAU

THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION FOR BRAZIL: THE CHOICE OF THE COMPANY URUGUAYAN WINERIES CARRAU

Marcos Vinicius Dalagostini Bidarte, Henrique Kneipp Londero e Marta Olivia Rovedder de Oliveira

RESUMO

A presente pesquisa estudou a trajetória internacional da empresa uruguaia Vinícolas Carrau. O estudo abarca a literatura do Marketing Internacional como forma de compreender as razões para a internacionalização e o que representou para o desenvolvimento da empresa. O tipo de pesquisa adotada foi a descritiva e o método utilizado foi o estudo de caso. Entrevistas não-estruturadas foram realizadas com o enólogo e ao assistente geral de produção, ambos presentes na internacionalização da empresa. A análise dos dados deu-se através da análise interpretativa. A empresa, inicialmente, realizou uma avaliação do ambiente externo em conjunto com um estudo sobre o mercado brasileiro de vinhos. O resultado do estudo mostrou que o Brasil possuía um grande potencial para as exportações de vinhos finos devido ao expressivo mercado consumidor destes produtos. Com estes resultados, a empresa adotou a “exportação direta” como modo de entrada no mercado brasileiro. Ajustes em relação ao preço, às garrafas e à embalagem foram necessários como forma de contemplar as preferências e hábitos dos consumidores brasileiros e ao sucesso do negócio. Destaca-se que o Brasil configura-se como o país que mais recebe exportações de vinhos finos pelas Vinícolas Carrau.

Palavras-chave: Internacionalização, Vinícolas Carrau, Exportação, Brasil, Vinho.

ABSTRACT

The present research has studied the international trajectory of the Uruguayan company Wineries Carrau. The study includes the literature of the International Marketing as a way to understand the reasons for internationalization and which accounted for the company's development. The type of research adopted was descriptive and the method used was the case study. Non-structured interviews were conducted with the winemaker and general assistant of production, both present in the company's internationalization. The data analysis was made through of the interpretative analysis. The company, initially, conducted an evaluation of the external environment together with a study of the Brazilian wine market. The result of the study showed that Brazil had great potential for fine wine exports due the expressive consumer market for these products. With these results, the company adopted a "direct export" as input mode in the Brazilian market. Adjustments relative to the price, the bottles and the packaging was necessary as a way of contemplate the preferences and habits of Brazilian consumers and to the business success. Note was that Brazil is configured as the country that most receives fine wine exports by Wineries Carrau.

Keywords: Internationalization, Carrau Wineries, Exports, Brazil, Wine.

1. INTRODUÇÃO

Inicialmente, a internacionalização de empresas ocorria apenas com grandes multinacionais, as quais também eram as responsáveis pela evolução dos estudos na área de negócios internacionais. As teorias desenvolvidas visando explicar o comportamento destas empresas foram confrontadas com novas teorias que começaram a emergir do movimento de internacionalização de pequenas empresas (MITGWE, 2006). Até meados da década de 1980, o enfoque principal da internacionalização era sobre as decisões de entrar ou não em mercados estrangeiros.

Gradativamente as empresas estão internacionalizando-se, ou seja, estão atuando no comércio exterior com seus bens e serviços no mercado global. A condução destas empresas no mercado internacional está atrelada na busca de maiores lucros, benefícios fiscais ou por possuírem vantagem tecnológica (motivações pró-ativas), ou ainda devido às pressões competitivas, mercado interno saturado ou excesso de produção (motivações reativas). Deve-se frisar que as forças macroambientais não estão sob o controle das empresas, além de que estas últimas são caracterizadas pelos fatores econômicos, naturais, tecnológicos, políticos, socioculturais e legais, além da moeda local e da concorrência (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

O movimento da internacionalização busca, em sua essência, ofertar produtos e serviços em uma gama maior de países e obter um desempenho superior às demais empresas do mesmo setor, e, ainda, pode ser um movimento estratégico que almeja vantagem competitiva (CASSAR, 2012). Contudo, visando à obtenção do sucesso internacional, o negócio deve ser conduzido e adaptado ao contexto do país em específico (CASSAR, 2012; KEEGAN; GREEN, 2000; PORTER, 1996), pois somente desta maneira a empresa obterá melhorias financeiras, diluição de riscos, economia de escala, redução da instabilidade, ampliação de mercado, etc. (CASTRO, 2005).

As empresas que desejam lançar-se no mercado internacional precisam considerar as decisões estratégicas e possuir a consciência de que a sua atuação em mercados externos poderá, ou não, comprometer o seu desempenho no mercado doméstico. A definição do modo de entrada em outros mercados é constituída após a intenção de internacionalização ser acordada, sendo este modo planejado e compatível com as possibilidades e recursos da empresa (KEEGAN; GREEN, 2000).

Há diferentes modos de uma empresa ingressar em um mercado internacional, por exemplo: exportação indireta, exportação direta, consórcio de exportação, subsidiária no exterior, licenciamento, *joint ventures*, *franchising* e/ou investimento direto. Estes modos de entrada em novos países representam para a(s) empresa(s): comprometimento, risco e potencial de lucro. Com o ingresso em um mercado internacional as limitações fronteiriças são substituídas por uma maior intensidade entre os relacionamentos econômicos (RACY *et al.*, 2006; LIMA *et al.*, 2008; FARO; FARO, 2010).

Em relação aos modos de ingresso em um mercado internacional, a empresa uruguaia Vinícolas Carrau, definiu a exportação direta como modo de ingresso no mercado brasileiro de vinhos. Esta forma de exportação refere-se que não há intermediários durante o processo, mas sim representantes de vendas no país destino, estes com o objetivo de representar a organização no mercado internacional para clientes potenciais na busca de novas possibilidades de vendas de seus produtos (RACY *et al.*, 2006; RODRIGUES, 2012).

Esta pesquisa tem por objetivo compreender o processo de internacionalização das Vinícolas Carrau para o Brasil. Ainda buscou-se compreender o(s) motivo(s) do ingresso no mercado brasileiro de vinhos pela empresa e, por fim, diagnosticar a estratégia adotada como forma da empresa manter-se no mercado brasileiro de vinhos. Destaca-se que o cenário da pesquisa constitui-se de uma empresa familiar que atua no setor de vinhos. A seguir é

apresentada a revisão da literatura pertinente e responsável pelo suporte à análise do caso. Na seção subsequente é apresentada a metodologia de pesquisa seguida da apresentação e discussão dos resultados. Por fim, apresenta-se a conclusão da presente pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O Processo de Internacionalização

O Marketing, em sua essência, visa buscar atender as necessidades e desejos dos consumidores. As empresas utilizam do Marketing para atingir um público-alvo em específico e assim alcançar as suas metas e objetivos empresariais. Já o Marketing Internacional complementa o sentido do Marketing, porém em proporções internacionais, isto é, há o acréscimo de variáveis que não são controláveis do composto mercadológico e a intensificação de estratégias que visam explorar as necessidades e desejos de outras culturas. O Marketing Internacional torna possível à empresa alongar o ciclo de vida dos seus produtos no momento em que estes são emitidos aos novos mercados e a reduzir as flutuações sazonais das vendas.

As variáveis incontroláveis podem afetar de forma negativa os Planos de Marketing justamente por possuírem características tanto nacionais quanto internacionais, além de gerarem incertezas nos ambientes empresariais. Não se pode influir sobre as restrições legais, concorrência, política, clima econômico, controles governamentais, nível de tecnologia, comportamento dos consumidores, etc., porém, o que a empresa poderá realizar é uma adaptação ou ainda ajuste(s) visando obter resultados positivos em sua trajetória rumo à internacionalização (MOTA, 2007; FLEURY; FLEURY, 2011). Destaca-se que as empresas tornam-se internacionais devido aos estímulos pró-ativos (internos à empresa) e por estímulos reativos (externos à empresa).

Czinkota e Ronkainen (2008) ressaltam que os passos determinantes de uma empresa rumo à internacionalização é a mistura de diversos fatores, pois raramente apenas um único fator será o determinante, assim como também existem estímulos pró-ativos e reativos que atraem e repulsam as empresas na trajetória internacional. Os estímulos pró-ativos são mudanças estratégicas que a própria empresa almeja, e, os estímulos reativos são aqueles que afetam as empresas fazendo com que, obrigatoriamente, alterem as suas atividades no decorrer do tempo, sendo que neste ponto a internacionalização é e poderá ser vista como uma necessidade de sobrevivência.

Polesello, Amal e Hoeltgebaum (2013) realizam contribuições à posição dos autores supracitados dizendo que o processo de tomada de decisão rumo à internacionalização de uma empresa é um assunto de alta complexidade no que diz respeito aos negócios internacionais visto que há uma gama de fatores envolvidos, além do impacto que tal decisão poderia causar no desempenho de uma organização no mercado externo.

Já Root (1994) define “arranjo institucional” como forma de abordar o modo de entrada de uma empresa no mercado internacional aliado à legitimidade de ingressar com os seus produtos e/ou serviços, tecnologias, habilidades humanas, métodos de gestão, bem como outros recursos que julgar necessários em um determinado país. O modo ou processo de internacionalização pode combinar os mais variegados riscos, os quais devem ser primeiramente analisados antes da tomada de qualquer decisão gerencial.

A internacionalização de uma empresa está atrelada à sua necessidade e também à sua disponibilidade de recursos para que os objetivos estratégicos propostos por ela possam ser efetivamente alcançados. O estudo de Cheuke, Borini e MacLennan (2014) demonstrou que as empresas durante o processo de tomada de decisão gerencial visando à internacionalização levam em consideração, primeiramente, a dimensão ‘econômica’. As dimensões ‘política’ e ‘cultural’ ficaram em segundo e terceiro lugar, respectivamente.

Necessariamente, as empresas devem preparar determinadas decisões relativas ao modo de ingresso, às atividades e aos Planos de Marketing para a sua penetração no mercado internacional. Neste ponto, Kotler (2008) e Kotler e Keller (2012) destacam que há cinco etapas sequenciais em relação às decisões rumo à internacionalização da empresa, a saber: (i) decisão sobre ingresso no mercado internacional; (ii) decisão sobre em que mercado ingressar; (iii) decisão sobre a maneira de ingressar; (iv) decisão sobre o programa de Marketing; e, (v) decisão sobre a organização de Marketing.

Focando em empresas que adotam a exportação como forma de internacionalização, por exemplo, destaca-se que estas prosperam com muita rapidez, sendo que o seu progresso está atrelado justamente no compasso da ascensão da sua produtividade (TERUCKHIN; NIQUE, 2007; CASSAR, 2012). Já Root (1994) destaca que um dos principais modos de entrada adotados pelas empresas no mercado internacional é a exportação, justamente por ser uma estratégia de entrada que envolve menos riscos e também por não demandar altos investimentos iniciais (dimensão econômica). A dinamização dos negócios internacionais, o aumento da competitividade e a busca por novos mercados também podem ser contemplados pelas empresas através da exportação. Lima *et al.* (2008) corroboram dizendo que os consórcios também representam um bom modo de entrada no mercado internacional para as empresas.

Em relação à formação de consórcios, pode-se dizer que deu-se principalmente pelas instabilidades no cenário econômico dos países. Os consórcios de exportação, segundo Lima *et al.* (2008), localizam-se geralmente em regiões potencialmente competitivas e possuem o objetivo de prestar serviços comuns a todas as empresas consorciadas de um mesmo setor visando à venda dos produtos no mercado exterior. Neste ponto, pode-se citar, por exemplo, os serviços de ordem gerencial, tecnológica e/ou produtiva. O consórcio, para a Unido (2003), ajuda as empresas no processo de facilitação das exportações dos seus produtos por intermédio de ações conjuntas e ainda frisa que a cooperação deverá prevalecer sobre a competição como forma de acessar mercados-chaves.

Muitas empresas uruguaias, particularmente as vinícolas, participam de consórcios de exportação, sendo estas impulsionadas pelas possibilidades dadas pela globalização, pois em um mundo cada vez mais interligado, onde a economia, a sociedade, a cultura e a política de diferentes países estão integradas, estes, em conjunto, passam a oferecer às empresas diversas oportunidades de crescimento no mercado internacional (TERUCHKIN; NIQUE, 2007). Os consórcios de exportação ainda permitem que as empresas acessem de forma conjunta os mercados internacionais, uma vez que as entidades possuem acordos de natureza comercial.

2.2 Distribuição Internacional

No Uruguai, há um Plano de Marketing Setorial específico para o setor de vinhos voltado para o aumento das exportações nacionais e com o objetivo principal de consolidar mercados. O Plano de Marketing Setorial foi apoiado fortemente pelo governo uruguaio, pelos vinicultores e pelos viticultores. Neste contexto, o Instituto Nacional de Vitivinicultura atuou como o corpo governante da política vitivinícola nacional (INAVI, 2013), além de ser o agente financiador de algumas vinícolas, inclusive das Vinícolas Carrau, visando o processo de exportação. É interessante destacar que no Plano de Marketing Setorial há várias especificações quanto ao mercado (preferências dos consumidores), ao produto (preços, qualidade, rotulagem, cor) e também referente a algumas descrições próprias de Marketing, as quais deverão ser rigorosamente seguidas pelas empresas participantes.

O Plano de Marketing Setorial ajudou a minimizar algumas dificuldades enfrentadas pelas empresas uruguaias visando o ingresso no mercado internacional de vinhos finos, pois a ausência de conhecimento de como atingir corretamente o mercado externo e de como fazer com que este mercado passasse a reconhecer os seus produtos, bem como a carência de

representação dos próprios países produtores de vinhos, foram algumas delas. Destaca-se que tais dificuldades eram idênticas quando comparadas com o Brasil durante o processo de exportação para novos mercados. Teruchkin (2003) destaca a relação entre o Brasil e o Uruguai, sendo o Brasil considerado um grande país produtor de vinhos, porém tímido para as exportações, e, por outro lado, o Uruguai, sendo considerado um pequeno país produtor, mas grande exportador de vinhos.

Ainda em relação às dificuldades enfrentadas no processo de penetração no mercado internacional, as Vinícolas Carrau defrontaram com altos custos de penetração e permanência no mercado brasileiro de vinhos, porém o aumento das exportações configurou-se como uma questão de grau elevado justamente pelo desconhecimento de que o Uruguai é um país produtor de vinhos finos. As Vinícolas Carrau ainda realizam apresentações e divulgações dos seus produtos anualmente nos mercados em que atua, pois leva em consideração a ampla concorrência que existe dentro dos mercados internacionais. Tal concorrência é vista como uma ameaça à empresa, pois com um aumento no número de exportações de vinhos finos, a tendência é uma diminuição nos preços dos produtos (TERUCHKIN, 2003).

Não só em relação ao aumento das exportações de vinhos finos no mercado internacional que o preço destes sofre alterações, mas as preferências e hábitos dos consumidores também fazem com que o preço sofra modificações. Pode-se destacar que as exportações visando atender os mercados brasileiros e argentinos sofreram alterações em relação ao preço e a embalagem dos produtos. A demanda girava em torno de que o preço deveria ser acessível a todo tipo de público consumidor e as embalagens deveriam estar em tamanhos menores das que eram comercializadas. Tais necessidades dos consumidores foram utilizadas pelas Vinícolas Carrau como estratégias de penetração no mercado brasileiro e argentino de vinhos (TERUCHKIN, 2003; TERUCHKIN; NIQUE, 2007).

2.3 Estratégias de Exportações

As exportações constituem de uma alternativa estratégica de desenvolvimento, pois as empresas podem adotá-las visando auferir ganhos de competitividade e de estímulos no intuito de serem mais eficientes frente às suas concorrentes. As exportações geram às empresas um melhor aproveitamento da capacidade produtiva, bem como aumento da produtividade e rentabilidade, redução dos custos operacionais, etc. Deve-se destacar que as exportações também são vistas pelas organizações como reducionistas da dependência do mercado interno, estabilidade e crescimento (LUZ, 2004; MOTA, 2007).

Em relação ao que foi exposto anteriormente, as Vinícolas Carrau realizaram as exportações para o Brasil como forma de reduzir a dependência do mercado interno, pois o Uruguai possui a característica de ser um mercado muito restrito. As exportações permitiram que as vinícolas tivessem crescimento da produção aliado com ganhos de escala e uma diminuição nos custos fixos (TERUCHKIN, 2003).

No que tange às exportações realizadas pelas Vinícolas Carrau ao Brasil, estas são realizadas através da modalidade “método direto”. Tal método restringe-se a somente enviar diretamente para o Brasil os seus produtos, não havendo a necessidade de intermediários (agentes negociadores). Destaca-se que a empresa detém o controle das exportações e ainda fecunda a possibilidade de negociação direta com os clientes brasileiros (MOTA, 2007).

A exportação permite às empresas um acesso vertiginoso aos mercados internacionais e a possibilidade de inserção em países difíceis de serem explorados e com alto poder aquisitivo (MOTA, 2007). O apoio de instituições especializadas no comércio exterior e de empresas do ramo faz-se indispensável e imprescindível às empresas que almejam exportar os seus produtos (MOTA, 2007; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Neste contexto, pode-se citar a *joint-venture*, ou ainda aliança estratégica com empresas de outros países.

As duas *joint-ventures* realizadas pelas Vinícolas Carrau, ou ainda parcerias com empresas estrangeiras, possuíram o intuito de buscar expansão internacional dos negócios como forma de aumentar o canal de distribuição do seu vinho no mercado internacional. A *joint-venture* foi realizada como uma forma da empresa posicionar-se em mercados de alto poder aquisitivo (França e Espanha), e configura-se como um tipo de participação, sendo esta “de duas ou mais empresas em um empreendimento, em que cada uma das partes contribui com ativos, detém parte da nova empreitada em algum grau e compartilha os riscos” (RACY *et al.*, 2006, p. 116). As *joint-ventures* realizadas pelas Vinícolas Carrau possuíam objetivo único e exclusivo aos negócios (MAGAZZINO, 2009).

A primeira *joint-venture* foi realizada com a empresa Casa Lurton, da França, em 1997, e, a segunda foi com a Freixennet Sa, da Espanha, no ano de 1999. Os resultados obtidos com ambas *joint-ventures* foram extremamente satisfatórios para o processo de exportação, pois os seus produtos eram exportados para um mercado com altíssimo poder aquisitivo. O intuito da realização das *joint-ventures* foi com foco na ampliação da comercialização dos vinhos finos, como também na utilização do extenso canal de distribuição que detinham as empresas Casa Lurton e Freixennt Sa. A seguir é apresentada a metodologia de presente pesquisa.

3. METODOLOGIA

O tipo de pesquisa adotada pela presente pesquisa foi a pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva possuiu intenções de mensurar as particularidades apresentadas na questão problema (HAIR *et al.*, 2005) e também de descrever, do fenômeno analisado, as suas principais características (GIL, 2010). A pesquisa descritiva proporcionou uma investigação minuciosa sobre o processo de internacionalização das Vinícolas Carrau e o estabelecimento da relação entre as ações realizadas pela empresa e a teoria pertinente, bem como a descrição das principais características da empresa.

Através do método de estudo de caso, buscou-se o conhecimento necessário para a aplicação das ferramentas usuais de Marketing. No referido método, conforme Fachin (2006, p. 45), levou-se em consideração a compreensão do assunto investigado em sua totalidade. Com o referido método foi possível ainda, segundo Fachin (2006) e Gil (2010), obter uma descrição das relações e fatores do caso em estudo. Tal descrição foi ao encontro das informações obtidas nas visitas à vinícola.

Yin (2010, p.39) contribui dizendo que o estudo de caso é como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Este estudo de caso teve como base um único objeto, justamente pelo motivo de proporcionar aos pesquisadores acesso a um vasto e detalhado conhecimento sobre a empresa.

A técnica de coleta de dados deu-se através da análise de documentos e de entrevistas não-estruturadas direcionadas ao enólogo e ao assistente geral de produção. Ressalta-se que o enólogo entrevistado trabalhou com enólogos brasileiros nas pesquisas das preferências e hábitos dos consumidores brasileiros e o gerente de produção é filho de um dos donos da empresa. Ressalta-se que ambos os entrevistados estiveram presentes durante a internacionalização das Vinícolas Carrau para o Brasil.

Destaca-se que o tipo de entrevista empregado na coleta de dados foi a entrevista não-estruturada de modalidade não dirigida. Este tipo de entrevista é aquela em que o entrevistador possui a liberdade para desenvolver uma determinada situação na direção que julgar adequada (MARCONI; LAKATOS, 2009). As perguntas foram direcionadas aos entrevistados de forma aberta, e puderam ser, inclusive, contestadas durante o diálogo informal. A modalidade não dirigida é exposta por Marconi e Lakatos (2009) como sendo a liberdade do entrevistado em manifestar as suas expressões sem ser restringido, bem como de explicar as suas opiniões e

sentimentos abertamente. As entrevistas realizadas possuíram o caráter estritamente profissional tendo em vista que os procedimentos formais foram utilizados no processo de investigação.

Os dados secundários configuraram-se como os dados que estavam disponíveis em publicações diversas (livros, periódicos, etc.) e também no sítio da empresa. Tais publicações compuseram parte da revisão bibliográfica e deram suporte à descrição e análise do caso.

A análise dos dados ocorreu via a análise interpretativa. Esta análise tentou buscar as possíveis relações entre os diversos fatores e o fenômeno da internacionalização estudado. Neste tipo de análise, os pesquisadores concentraram-se em almejar maiores detalhes sobre os seus dados, bem como de conseguirem almejar respostas às suas perguntas, de forma a estabelecer uma relação entre os dados coletados e a(s) hipótese(s) elaborada(s) (MARCONI; LAKATOS, 2009). A seguir os resultados da presente pesquisa são apresentados e discutidos.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Apresentação da Empresa

A história da família Carrau é centenária, pois compreende desde 1752, ano da fundação das Vinícolas Carrau, na Catalunha, Espanha, até os dias atuais. A família Carrau escolheu o Uruguai para residir, constituir uma família e também produzir vinhos finos. Atualmente a família Carrau investe fortemente nos vinhos finos uruguaios, sendo a sua produção datada desde 1930 no país, além de possuir como objetivo primordial o estabelecimento da qualidade constante.

As Vinícolas Carrau foram fundadas em 1976 por Castel Pujol no Uruguai. A fundação das vinícolas consistia em um projeto de grande ambição por Castel Pujol, pois havia a importação de mudas de uvas selecionadas com critérios revolucionários para aquela época. O projeto que estava em andamento é declarado de interesse nacional uruguaio em novembro de 1977, já que entre outras razões a sua finalidade principal era de exportar os vinhos uruguaios e fazer com que estes ficassem conhecidos no mercado internacional. A importância do projeto supracitado é considerado como o ponto de partida de uma nova etapa na vitivinicultura nacional uruguaia.

Em 1991, após a criação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), as Vinícolas Carrau passaram a desenvolver trabalhos visando contemplar os mercados dos países integrantes, sendo o fator motivador deste processo a livre circulação dos fatores produtivos, de bens e serviços e a determinação da Tarifa Externa Comum (TEC).

Em 2011, as Vinícolas Carrau comemoraram 20 anos de seu pioneirismo, no bairro de Columbos, cidade de Montevideú, com a oferta de cursos e oficinas que objetivaram a formação de consumidores inteligentes, ou seja, as Vinícolas Carrau ensinavam e divulgavam aos seus consumidores absolutamente tudo que precisavam deter de conhecimento sobre os vinhos e sobre o seu consumo. Tais cursos e oficinas abordavam e visavam à discussão de temas diversos sobre os vinhos.

Atualmente as Vinícolas Carrau estão presentes em 16 dos 19 departamentos uruguaios, sendo que em Montevideú, departamento de Canelones, está situado a maior parte dos seus vinhedos e também da produção e a administração geral. E, a planta de produção da empresa está localizada no Cerro Chato, departamento de Rivera. Destaca-se ainda que a localidade faz fronteira seca com a cidade de Sant’Ana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brasil. Na subseção seguinte é apresentado o processo de internacionalização das Vinícolas Carrau.

4.2. O Processo de Internacionalização para o Brasil

Primeiramente, deve-se ressaltar que a análise do processo de internacionalização das Vinícolas Carrau para o Brasil deu-se através das cinco etapas sequenciais em relação às decisões rumo à internacionalização, estas propostas por Kotler (2008) e Kotler e Keller (2012).

O processo de internacionalização das Vinícolas Carrau iniciou no ano de 1977 para diversos países, um ano após a sua fundação no Uruguai. Pode-se dizer que a empresa decidiu ingressar no mercado internacional de vinhos através da descoberta de mercados que apresentavam maiores oportunidades de lucro quando comparados ao mercado doméstico uruguaio, pois como dito anteriormente, e de acordo com Teruchkin (2003), o Uruguai apresentava a característica peculiar de ser um mercado demasiadamente restrito. A empresa sempre se destacou dentro do setor de vinhos finos justamente pelo seu caráter inovador e pela elevada capacidade profissional e também inovadora dos seus colaboradores.

A decisão sobre em que mercado ingressar configurou-se quando a empresa decidiu ingressar no mercado brasileiro de vinhos e quando definiu também os objetivos e políticas de Marketing. A preferência da empresa em vender os seus produtos para o Brasil deu-se em função da atratividade da proximidade geográfica, pois há um maior controle dos seus custos, da população, do clima político e da renda.

Os primeiros passos rumo à internacionalização com foco no Brasil foram a busca de informações visando atingir corretamente o mercado externo. Primeiramente, a empresa realizou uma avaliação do ambiente levando em consideração os fatores socioculturais, legais, econômicos, políticos e tecnológicos do Brasil. Conjuntamente foi realizado um estudo no mercado brasileiro de vinhos, sendo as informações retiradas diretamente dos próprios consumidores de vinhos. Os resultados do estudo demonstraram que o Brasil possuía um grande potencial para as exportações de vinhos finos devido ao expressivo mercado consumidor destes produtos. As Vinícolas Carrau buscaram atender, sempre que possível, (todas) as exigências, preferências e necessidades do mercado brasileiro de vinhos.

Os entrevistados relataram que a estratégia comumente utilizada pela empresa e que demonstra o seu interesse no mercado brasileiro de vinhos é o de buscar atender as preferências dos consumidores. Deste modo, visando atender esta estratégia com maestria, a empresa trabalha com enólogos brasileiros a fim de conhecer melhor este mercado potencial. Destaca-se que a adaptação dos produtos da empresa frente às necessidades dos consumidores brasileiros levou as Vinícolas Carrau a terem um melhor desempenho no mercado interno uruguaio. Desta maneira, foi possível a determinação de um produto exportável. Neste ponto, de acordo com Czinkota e Ronkainen (2008) e Kuazaqui (2007), pode-se dizer que a empresa utilizou uma das quatro alternativas básicas que visam contemplar mercados externos: a modificação/adaptação do produto para diferentes países.

Contudo, algumas dificuldades foram encontradas ao longo do caminho pela empresa, como por exemplo, a falta de conhecimento prático e teórico das Vinícolas Carrau no processo de internacionalização e de como atuar no mercado externo. A empresa detinha altos custos de penetração no mercado brasileiro e gastos excessivos para a sua manutenção, os quais foram confirmados pelos entrevistados. A dúvida e a inexperiência pairavam sobre a empresa no que diz respeito ao modo de como fazer com que os seus produtos fossem reconhecidos pelo mercado brasileiro.

Estes obstáculos poderiam ter sido minimizados através do conhecimento profundo do mercado externo brasileiro e de suas operações, como também da(s) tomada(s) de decisão(ões), pode-se citar as etapas sequenciais propostas por Kotler (2008) e por Kotler e Keller (2012). Ressalta-se que os estudos realizados anteriormente pela empresa detinham apenas o objetivo de realizar uma avaliação geral do ambiente e as informações obtidas com os estudos mostraram-se insuficientes, dado a ocorrência dos obstáculos supracitados.

Prosseguindo as etapas sequenciais rumo à internacionalização, a decisão sobre a maneira de ingressar no mercado brasileiro de vinhos deu-se através da determinação da estratégia de exportação direta pelas Vinícolas Carrau. Esta opção permitiu à empresa a possibilidade de retorno financeiro elevado. Contudo, houve a incidência de altos investimentos aliados a maiores riscos, o que contrariamente vai ao exposto por Root (1994). Destaca-se que as Vinícolas Carrau estabeleceram dois centros de distribuição no Brasil, os quais serão abordados proximamente.

Em relação à decisão sobre o Programa de Marketing, a empresa decidiu adaptar as suas estratégias do seu composto de Marketing às condições do mercado-alvo como forma de obter resultados positivos. As adaptações potenciais que a empresa realizou em relação ao seu produto foram visando atender às condições e preferências dos consumidores brasileiros de vinhos. A principal alteração foi em relação à embalagem dos produtos, passando, assim, para tamanhos menores das que eram comercializadas. Já em relação ao preço, este foi ajustado como forma dos vinhos finos tornarem-se acessíveis a todo o tipo de público consumidor. Tais resultados corroboram com as pesquisas da Teruchkin (2003) e da Teruchkin e Nique (2007).

Posteriormente, a empresa decidiu adotar três estratégias como forma de penetrar rigorosamente no mercado brasileiro de vinhos. A primeira foi o aumento das exportações de vinhos finos, seguida da ampliação e diversificação dos mercados e, por fim, a diferenciação assentada em um único tipo de vinho: o *Tannat*. Esta diferenciação foi fundamentada com base nas primeiras pesquisas realizadas pela empresa no mercado brasileiro de vinhos. Ressalta-se que a atitude de ampliação de mercado, segundo Cassar (2012), Castro (2005), Keegan e Green (2000) e Porter (1996), foi com vistas na obtenção de sucesso em seus negócios.

No que tange os resultados das estratégias utilizadas pelas Vinícolas Carrau para a exportação de vinhos finos, tem-se que todas as estratégias foram alcançadas satisfatoriamente através de ações. É interessante destacar que tais ações foram realizadas em conjunto e em ampla escala, pois a empresa esteve presente em grandes feiras e concursos de nível internacional, bem como investiu na capacitação dos seus colaboradores focando a área de exportações, ainda participou maciçamente em promoções de degustação de vinhos em variados países e, por fim, formou alianças estratégicas com várias empresas internacionais. O foco das alianças estratégicas não era apenas em negócios para a exportação, pois também tangenciavam a produção de vinhos finos.

Por fim, a decisão sobre a organização de Marketing no Brasil deu-se através do envolvimento da empresa com o referido país. As Vinícolas Carrau administram todas as suas atividades através de um departamento de exportação. Este departamento é o responsável pelo recebimento de todos os produtos exportados pela empresa e também por alguns serviços de Marketing. Tendo em vista que uma das estratégias da empresa era o de penetrar rigorosamente no mercado brasileiro de vinhos, o departamento de exportação possibilitou tal ação.

A internacionalização das Vinícolas Carrau para o Brasil, de certo modo, levou ao desenvolvimento da empresa tanto no âmbito nacional quanto internacional, tendo em vista que conquistou um novo mercado externo (brasileiro) e que preservou também a sua posição no mercado interno uruguaio. As exportações de vinhos pela empresa são apresentadas na subseção a seguir.

4.3. Distribuição Internacional

As exportações realizadas pelas Vinícolas Carrau configuram-se como “método direto”, ou seja, os seus produtos são enviados diretamente para o Brasil, sem a necessidade de intermediários. No Brasil há dois centros de distribuição, um localizado em Porto Alegre-RS e, o outro em São Paulo-SP. Os centros de distribuição atuam como receptores dos vinhos e ainda realizam o fracionamento destes (de maneira a formar grupos com quantidades e sortimentos

precisos), para que posteriormente sejam encaminhados para os mais diversos pontos de vendas no país, explicam os entrevistados.

O estabelecimento principal das Vinícolas Carrau onde se centralizam as atividades de engarrafamento, etiquetagem e exportação, e onde também emerge o comando para as demais sucursais localiza-se em Montevideu, departamento de Canelones, Uruguai. No departamento de Rivera está localizado o Cerro Chapéu, local onde se encontra um dos polos produtivos da empresa. Tal localidade foi auferida pelas Vinícolas Carrau por ser considerada um ícone para a produção de vinhos finos, pois situa-se na privilegiada posição geográfica do paralelo 33º Sul.

A localização da planta produtiva tão próxima do Brasil, de acordo com os entrevistados, não é configurada como uma tentativa de despojar o mercado consumidor brasileiro diretamente, mas sim pelos benefícios que a região oferece à produção de vinhos, armazenamento e transporte. Os entrevistados ainda relataram que até meados de 1976 a região do Cerro Chapéu era parcamente explorada, e isto se deve ao fato de que a região possui solos pobres aliado com uma grande amplitude térmica, os quais são ótimos para o desenvolvimento de um trabalho com qualidade na plantação de uvas.

Destaca-se, de acordo com os entrevistados, que toda a produção de vinhos processados na planta produtiva Cerro Chato são enviados através de caminhões para Montevideu. O vinho, após sofrer as atividades centralizadas na matriz, é enviado para comercialização em todos os 19 departamentos do Uruguai, ou seja, há um abastecimento completo do mercado doméstico, e também é exportado para mais de 19 países em 4 continentes (mercado externo).

A distribuição internacional faz-se presente na Europa, América do Norte e do Sul e Austrália. Os países contemplados pelas vinícolas Carrau na Europa foram a Suécia (Joanesburgo), Reino Unido (Cardiff), Portugal (Santa Maria de Lamas), Dinamarca (Ringsted), Alemanha (Koeln), Espanha (para saber a cidade o interessado deverá entrar em contato com a empresa), Holanda (Oldenzaal), Itália (idem Espanha), Noruega (Lysaker), Polônia (Cracóvia) e República Tcheca (Krasejovka).

Na América do Norte os países contemplados foram o Canadá (Toronto e Montreal), México (Cidade do México) e Estados Unidos (Nova Iorque). Na Austrália encontra-se presente apenas em Melbourne (Porto Melbourne). E, na América do Sul encontra-se na Argentina (Santa Fé), Colômbia (Barranquilha), Uruguai (todos os seus 19 departamentos) e Brasil (Porto Alegre e São Paulo). A distribuição da empresa não contempla o mercado africano e asiático.

Em relação à distribuição internacional, faz-se pertinente analisar a estratégia utilizada pela empresa em destinar uma parcela de sua produção para o abastecimento do mercado interno uruguaio e a outra visando contemplar o mercado externo como forma de ampliar a sua carteira de clientes. A diversificação de mercado, neste caso, permite às Vinícolas Carrau correrem menos riscos em relação à dependência de um único mercado, bem como a diminuição da sazonalidade dos seus produtos, pois o vinho é um produto voltado para regiões que possuem incidência do frio e a produção poderá ocorrer durante o ano todo. Na subseção a seguir são apresentadas, de forma sucinta, as exportações de vinhos pela empresa com ênfase no Brasil.

4.4 Exportações Para o Brasil

Em relação à produção total da planta produtiva Cerro Chato e a título de informação complementar, os entrevistados relataram que as Vinícolas Carrau possuem 21 tanques com capacidade de armazenamento de 21.000 litros cada, com uma capacidade instalada de 441.000 litros de vinhos.

De toda a produção, 60% permanecem no mercado interno (doméstico), e o restante, 40%, são destinados para o mercado internacional (externo). Dos 40% exportados,

consideremos 100%, pois 40% desta produção é destinada exclusivamente para o Brasil e, os 60% são exportados para todos os demais países.

A título de exemplo, podemos traduzir a produção em números. Levando em consideração a capacidade instalada dispomos de um total de 441.000L (100%), dos quais 264.600L (60%) abastecem o mercado doméstico e 176.400L (40%) são exportados para o abastecimento dos países já mencionados. Dos 176.400L (40%) que são destinados à exportação, consideremos como 100%, sendo 105.840L (60%) destinados ao mercado externo e 70.560L (40%) destinados únicos e exclusivamente para o Brasil.

De toda a produção que é exportada para o Brasil só há alterações em relação às garrafas e as etiquetas justamente para adequarem-se à legislação, além de contemplarem as pesquisas realizadas pela empresa em relação às preferências e aos hábitos dos consumidores brasileiros. Destaca-se que o processo de fabricação dos vinhos finos continua constante. A seguir são apresentadas as considerações finais da presente pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que as Vinícolas Carrau passaram por cinco etapas durante o seu processo de internacionalização. A decisão de contemplar mercados externos deu-se através da descoberta de que o Brasil apresentava uma oportunidade maior de lucro quando comparado ao Uruguai. Já a decisão sobre em que mercado entrar deu-se quando a empresa decidiu ingressar no mercado brasileiro de vinhos. A decisão de como penetrar no mercado brasileiro foi definida através do modo de entrada “exportação direta”. A decisão sobre o programa de Marketing teve foco em adaptar decidiu adaptar as estratégias do composto de Marketing da empresa às condições do mercado-alvo como forma de obter resultados positivos. E, por fim, a decisão sobre a organização de Marketing deu-se através do envolvimento da empresa com o Brasil e do estabelecimento de um departamento de exportação.

A motivação para o processo de internacionalização das Vinícolas Carrau deu-se através de uma avaliação do ambiente externo e de estudos sobre o mercado brasileiro de vinhos e a posterior descoberta de um expressivo mercado consumidor. Desde 1977, a empresa está realizando estratégias de comercialização a nível internacional e estudos sobre os consumidores como forma de ofertar da maneira mais correta um produto ao seu público-alvo. Contudo, é questionável se houve uma elaboração de um Plano de Marketing Internacional apropriado por parte da empresa tendo em vista que a mesma obteve entraves justamente pela falta de conhecimento no processo de internacionalização e de como atuar no mercado externo brasileiro.

Tendo em vista o mercado consumidor de vinhos brasileiro, a estratégia de exportação através do método direto pelas vinícolas Carrau para o Brasil foi necessária como forma de exportar os seus produtos sem a necessidade de intermediários, o que causaria um aumento no valor do produto final.

A empresa uruguaia está se sobressaindo no mercado internacional graças as suas estratégias claras de posicionamento e distribuição de produtos em cidades certas para os seus públicos-alvo, pode-se dizer que isto se deu, em parte, aos entraves e aos erros cometidos na elaboração do Plano de Marketing Internacional. Contudo, no Brasil há apenas dois pontos de distribuição: um em Porto Alegre-RS, e, o outro em São Paulo-SP. Este modelo de internacionalização precisa, talvez, ser revisto e melhor mapeado como forma de abastecer consideravelmente o mercado brasileiro de vinhos, assim como continuar competitiva e deter um desempenho superior às demais empresas do mesmo setor.

Em relação aos aspectos negativos da empresa pode-se ressaltar, principalmente, o processo de logística contrária e um possível aumento no preço dos produtos finais, ou seja, os mais diversos tipos de vinhos são produzidos no Cerro Chapéu, departamento de Rivera, os

quais são, posteriormente, enviados para a matriz, em Montevideu. Este processo logístico opera-se desta maneira porque no local supracitado não há a viabilidade de instalação de uma fábrica que realize a embalagem e rotulagem das garrafas. Porém, como aspecto positivo tem-se a viabilidade da região, a qual está centrada em uma grande amplitude térmica que atua no desenvolvimento de um trabalho de qualidade na plantação de uvas.

Destaca-se, por fim, que não foi possível realizar entrevistas com um dos donos das Vinícolas Carrau que demonstrou total interesse em participar da presente pesquisa, pois este reside em Montevideu, Uruguai, e as restrições orçamentárias e o deslocamento imperaram sobre os pesquisadores. Pode-se dizer que o supracitado compõe as limitações da presente pesquisa.

A internacionalização constitui uma temática em ascensão e uma importante área de estudo no que tange a construção do conhecimento científico, sendo que novos estudos podem ser desenvolvidos no meio acadêmico a fim de identificar os principais aspectos que levam/levaram a internacionalização da empresa em questão em outros mercados externos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BODEGAS CARRAU. *Bodegas Carrau*. Disponível em: <<http://www.bodegascarrau.com/es/>>. Acesso em: 09 de dez. de 2013.

CASSAR, M. Marketing Internacional. In: Dias, R.; Rodrigues, W. *Comércio Exterior: teoria e gestão*. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTRO, J. A. *Exportação: aspectos práticos e operacionais*. 6a. ed. São Paulo: Lex, 2005.

CATEORA, P. R. *Marketing Internacional*. Irwin. 8ª Edición, 1995.

CHEUKE, G. V.; BORINI, F. M.; MACLENNAN, M. L. F. Modelo CAGE e o Modo de Entrada das Multinacionais Brasileiras no Exterior. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 13, n. 1, p. 84-102, 2014.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. *Marketing Internacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DIB, L. A.; ROCHA, A. da.; SILVA, J. F. da. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, ed. 3, p. 233-253, 2010.

FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 5a. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FARO, R.; FARO, F. *Competitividade no comércio internacional: acesso das empresas brasileiras aos mercados globais*. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Brazilian Multinationals: Competences for Internationalization*. Cambridge, Cambridge University Press, p. 440, 2011.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR JR, J. F. *et al. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INAVI. *¿Qué es el INAVI?*. Disponível em: <<http://www.inavi.com.uy/articulos/462-6-a-quas-es-el-inavi.html>>. Acesso em: 02 de fev. de 2014.

KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5a. ed. 7a. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14a. ed. Pearson, 2012.

KUAZAQUI, Edmir. *Marketing internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais*. São Paulo: M. Books, 2007.

LIMA, G. B. *et al.* Consórcio De Exportação Como Alternativa De Pequenas E Médias Empresas: Um Estudo De Caso Na Cadeia Têxtil. In: *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 1-18, 2008.

LUZ, P. *A Importância Da Aplicação Do Marketing Internacional No Lançamento De Produtos Na Hora De Exportar E Os Desafios E Obstáculos Enfrentados Pelas Empresas Nacionais*. Monografia. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma-SC. 85p, 2004.

MAGAZZINO. *Juan Carrau Tannat de Reserva*. Disponível em: <<http://www.sabormagazzino.com.br/nossa-adeqa/juan-carrau-tannat-de-reserva/139/>>. Acesso em: 02 de fev. de 2014.

MANOLOVA, T. S. *et al.* Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited. *International Small Business Journal*. Thousand Oaks, v. 20, n. 1, p. 9-31, 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6a. ed. 7a. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, J. G. S. de A.; DIB, L. A. da R. O Rápido Processo de Internacionalização de uma Born Global em Busca da Vantagem Competitiva: Estudo do Caso Groupon e a Inovação nas Compras Coletivas. In: *VI Encontro de Estudos em Estratégia*. 3Es Anpad. Bento Gonçalves-RS, 2013.

MITGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 4, n. 1, p. 5-25, 2006.

MOTA, R. B. Decisões Estratégicas no Processo de Internacionalização de Empresas: “Forma de Entrada” e “Seleção de Mercado”. In: *III Encontro de Estudos em Estratégia*. 3Es Anpad. São Paulo-SP, 2007.

PAULA, L. F. de.; JR, A. J. A. The determinants and effects of foreign bank entry in Argentina and Brazil: a comparative analysis. *Revista Investigación Económica*, LXVI, 259, p. 63-102, 2007.

POLESELLO, D.; AMAL, M.; HOELTGEBAUM, M. Determinants of International Entry Mode Choice: A Case Study Of A Brazilian Multinational. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 10(2), p. 181-194, 2013.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. 18a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RACY, J. C. *et al. Introdução à gestão de negócios internacionais*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V. *Emerging Multinational in Emerging Markets*. Cambridge, Cambridge University Press, 420p, 2009.

ROCHA, A da; DIB, L. A. The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Yorkshire. v. 30, n. 1, p. 61-73, 2002.

RODRIGUES, W. Sistemática de exportação: conceitos, operacionalização e práticas. In: DIAS, R.; RODRIGUES, W. *Comércio Exterior: teoria e gestão*. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROOT, F. R. *Entry Strategies for International Markets*. New York, Lexington Books, 269p, 1994.

SILVA, V. A. da. *Fatores Influenciadores no Processo de Internacionalização: Um Estudo em Empresas Gaúchas do Setor de Máquinas e Equipamentos*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria. Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração. 162p, 2011.

TERUCHKIN, S. R. U. *As estratégias empresarias para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: Uma análise comparada*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. 303p, 2003.

TERUCHKIN, S. R. U.; NIQUE, W. M. As estratégias internacionais das vinícolas do Brasil e do Uruguai: estudos de casos. In: *4º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas*. Porto Alegre, RS, 2007.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia De Marketing: Contribuições Para A Teoria Em Marketing. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 4, 2006.

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANISATION (UNIDO). *Development of clusters and networks of SMEs: The UNIDO/Federexport Program*. (A guide to export consortia). Viena, 2003.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.