

Exportações de suco de uva do Brasil: uma análise institucional na Serra Gaúcha/RS

Brazilian grape juice exports: an institutional analysis in the Serra Gaúcha Region, RS

 Tatiane Pellin Cislaghi^{1a}  Marcela de Toni^{2b} and  Elieti Biques Fernandes^{3c}

 ^{1,2} Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS - Campus Bento Gonçalves, Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, Brazil

 ³ Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Santo Antônio da Patrulha, Rio Grande do Sul, Brazil

Resumo

Objetivo: identificar oportunidades e restrições do processo de exportação de suco de uva de empreendimentos vitivinícolas da região da Serra Gaúcha (RS), Brasil.

Método/abordagem: a pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório-descritivo. A estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso múltiplo.

Relevância/originalidade: o estudo contribui empiricamente para a literatura sobre internacionalização de empresas ao abordar a realidade das exportações de organizações no contexto vitivinícola, com ênfase no produto suco de uva através dos processos, fluxos e certificados que lhe caracterizam.

Principais resultados: os achados identificaram a relevância das instituições formais na internacionalização das organizações pesquisadas. A vinculação a alguma entidade, por meio de Projetos Setoriais, é o diferencial para a internacionalização consciente e planejada.

Contribuições teóricas/metodológicas: ao analisar a estrutura e o funcionamento dos processos de exportação com a lente teórica da Teoria Institucional, foi possível destacar a importância das instituições formais, como as entidades que atuam na cadeia da uva e do vinho da região da Serra Gaúcha/Brasil, para o incremento da promoção e comercialização internacional do suco de uva.

Contribuições sociais/para a gestão: os achados da pesquisa contribuem para outras empresas do ramo vitivinícola que desejam iniciar a sua internacionalização ou até mesmo para organizações de outros setores correlatos, pois o estudo fornece informações importantes a serem consideradas ao ingressar no comércio internacional, como o roteiro básico do processo de internacionalização e alguns dos Projetos Setoriais existentes na cadeia da uva e do vinho.

Palavras-chave: internacionalização de empresas, teoria institucional, cadeias de suprimentos de alimentos, setor vitivinícola

Authors' notes

Conflict of interest: The authors have not declared any potential conflicts of interest

Corresponding author: Tatiane Pellin Cislaghi - tatiane.cislaghi@bento.ifrs.edu.br

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Cislaghi, T. P., de Toni, M., & Fernandes, E. B. (2025, Jan./Apr.). Brazilian grape juice exports: an institutional analysis in the Serra Gaúcha Region, RS. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 24(1), 1-46, e26433. <https://doi.org/10.5585/2025.26433>

(ABNT – NBR 6023/2018)

CISLAGHI, T. P.; De TONI, M.; FERNANDES, E. B. Brazilian grape juice exports: an institutional analysis in the Serra Gaúcha Region, RS. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 24, n. 1, p. 1-46, e26433, Jan./Apr. 2025. <https://doi.org/10.5585/2025.26433>

^a Ph.D. in Business Administration from the Graduate Program in Business Administration at Unisinos University, Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre.

^b MBA in Business Administration and Finance from the International University Center (UNINTER), Brazil - marcela.toni@gmail.com

^c Ph.D. in Business Administration from the Graduate Program in Business Administration at Unisinos University, Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS - elieti.fernandes@furg.br

Abstract

Brazilian grape juice exports: an institutional analysis in the Serra Gaúcha Region, RS

Objective: to identify opportunities and constraints in the export process of grape juice by winemaking companies in the Serra Gaúcha region (RS), Brazil.

Methodology/Approach: the study follows a qualitative approach with an exploratory-descriptive design and utilizes a multiple case study as its research strategy.

Relevance/Originality: the study provides empirical contributions to the literature on business internationalization by addressing the export dynamics of organizations within the winemaking context, with a specific focus on grape juice as a product, emphasizing its processes, flows, and certifications.

Main Findings: The results emphasize the crucial role of formal institutions in the internationalization process of the organizations studied. Participation in Sectoral Projects, facilitated by affiliation with an entity, stands out as a key factor for achieving a well-structured internationalization.

Theoretical/Methodological Contributions: by analyzing the structure and functioning of export processes through the lens of Institutional Theory, the study highlights the importance of formal institutions, such as those supporting the grape and wine supply chain in the Serra Gaúcha region of Brazil, in advancing the promotion and international marketing of grape juice.

Social/Managerial Contributions: the research findings are valuable for winemaking enterprises looking to begin their internationalization journeys, as well as for organizations in related industries. The study provides key insights into entering international markets, including a foundational roadmap for internationalization and an overview of existing Sectoral Projects within the grape and wine supply chain.

Keywords: business internationalization, institutional theory, food supply chains, winemaking sector

Resumen

Exportaciones de jugo de uva desde Brasil: un análisis institucional en Serra Gaúcha/RS

Objetivo: identificar oportunidades y limitaciones en el proceso de exportación de jugo de uva por empresas vitivinícolas de la región de Serra Gaúcha, RS, Brasil.

Método/Enfoque: la investigación es de naturaleza cualitativa, con un diseño exploratorio y descriptivo. La estrategia metodológica utilizada es el estudio de casos múltiples.

Relevancia/Originalidad: el estudio aporta una contribución empírica a la literatura sobre la internacionalización de empresas al analizar las exportaciones de organizaciones en el contexto vitivinícola, con un enfoque particular en el jugo de uva, considerando sus procesos, flujos y certificados distintivos.

Principales resultados: los hallazgos resaltan la relevancia de las instituciones formales en la internacionalización de las organizaciones investigadas. La vinculación a una entidad, a través de Proyectos Sectoriales, representa un factor diferencial para una internacionalización consciente y planificada.

Contribuciones teórico/Metodológicas: al analizar la estructura y el funcionamiento de los procesos de exportación desde la perspectiva teórica de la Teoría Institucional, se resalta la importancia de las instituciones formales, como las entidades que participan en la cadena de valor de la uva y el vino en la región de la Serra Gaúcha, Brasil, para promover e impulsar la comercialización internacional del jugo de uva.

Aportes sociales/De gestión: los resultados de la investigación contribuyen a otras empresas del sector vitivinícola interesadas en iniciar su internacionalización, así como a organizaciones de sectores afines. El estudio proporciona información relevante para el ingreso al comercio internacional, incluyendo una hoja de ruta básica para el proceso de internacionalización y ejemplos de Proyectos Sectoriales existentes en la cadena de valor de la uva y el vino.

Palabras clave: internacionalización de empresas, teoría institucional, cadenas de suministro de alimentos, sector vitivinícola

Introdução

Nos últimos anos, houve o incremento da participação do setor vitivinícola brasileiro no mercado internacional. As exportações desse setor, representadas pela uva, suco de uva, vinhos e espumantes, totalizaram, aproximadamente, 12 milhões de litros em 2021, ou seja, um aumento substancial em relação aos mais de 6,5 milhões de litros no ano anterior. O suco de uva foi o produto que obteve o maior crescimento percentual, cerca de 145% no ano de 2022, isso é, aproximadamente 3 milhões e 300 mil de litros destinados ao mercado externo (Uvibra, 2022). Nesse contexto, destaca-se a região da Serra Gaúcha, localizada no estado do Rio Grande do Sul, como maior produtora de uva no Brasil, cerca de 49,3% da produção nacional.

De acordo com dados gerais do Sistema de Declarações Vinícolas (Sisdevin), gerenciado pela Secretaria da Agricultura, Pecuária, Produção Sustentável e Irrigação (Seapi, 2023), a produção de sucos de uva do Rio Grande do Sul em 2023 apresentou um aumento de 7,8% quando comparada à safra de 2022, totalizando 38.216.760,58 litros. A maior produção é de suco de uva tinto integral e, em segundo lugar, de suco de uva branco integral. Os orgânicos também registraram aumento, tanto na produção de sucos quanto na de vinhos (Canal Rural, 2023).

De maneira geral, as organizações internacionalizadas da região sul do Brasil adotam estratégias com baixo risco e com investimentos mais restritos para acessar os mercados internacionais. A presença direta é um desses meios, principalmente através das exportações diretamente aos clientes, nas quais os processos são realizados por meio de seus próprios colaboradores (seja contando com um departamento estruturado ou não). Ainda, tem-se a presença indireta, que ocorre com o auxílio de empresas intermediárias, como agentes ou comerciais exportadoras. Outra estratégia presente é a participação em projetos interorganizacionais de promoção comercial do setor no mercado externo (Zen *et al.*, 2013), como o *Wines of Brazil* e *100% Grape Juice of Brazil*. Atualmente, esses projetos são

desenvolvidos pela União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra) em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) (Uvibra, 2023).

O esforço institucional de promoção corrobora a importância do setor para a economia nacional e regional e contribui para justificar as diversas pesquisas que se debruçam sobre os empreendimentos vitivinícolas do Sul do Brasil. Tem-se, como exemplo, o estudo que avalia comparativamente a eficiência de cooperativas do setor nessa região (Vieira *et al.*, 2023) e a pesquisa que visa compreender como a coopetição pode criar barreiras ao turismo, através do foco nos interesses coletivos que procuram preservar a identidade de uma Indicação Geográfica (IG (Monticelli, Cislighi & Maracajá, 2025). Os resultados do trabalho de Monticelli, Cislighi & Maracajá (2025) identificaram, por meio do estudo longitudinal qualitativo, ao longo de dez anos (2012–2022 — 36 entrevistas semiestruturadas com representantes de 16 vinícolas e 20 agentes institucionais formais) no Vale dos Vinhedos (primeira região do país a ser oficialmente reconhecida como IG) que as vinícolas e os agentes institucionais formais estabeleceram uma estratégia de coopetição. Essa estratégia foi utilizada com o intuito de impedir a expansão descontrolada na forma de desenvolvimento imobiliário, bloqueando a entrada de novos empreendimentos que poderiam distorcer o caráter da região.

No que tange às abordagens teóricas na área de negócios internacionais, a Teoria Institucional tem sido cada vez mais aplicada (Ahmadi-Gh *et al.*, 2024; Morrish & Earl, 2021; Pivetta *et al.*, 2021; Monticelli, Garrido, & Dal-Soto, 2016; Rocha & Ávila, 2015) com importantes avanços em estudos contextualizados em economias emergentes, devido às diferenças institucionais em relação às desenvolvidas (maioria dos estudos já realizados). Nas economias emergentes, as fragilidades institucionais ampliam a influência das instituições na competitividade internacional das empresas (Monticelli, Garrido, & De Vasconcellos, 2018).

Assim, há um esforço científico para compreender o papel dos agentes institucionais no processo de internacionalização, ainda carente de avanços na literatura (Rodrigues, De Vasconcellos, & Nunes, 2022), principalmente, nesses países em crescente desenvolvimento. Ademais, novos estudos podem mapear os agentes formais e informais na indústria da uva e do vinho e investigar a dinâmica mais próxima entre os diferentes atores da cadeia, uma vez que uma Cadeia de Suprimentos (CS) é construída por meio do relacionamento entre seus membros, o que se apresenta como um fenômeno complexo. Esses estudos podem permitir a avaliação dos laços entre os atores e como isso afeta o processo de internacionalização das organizações (Morrish & Earl, 2021).

O papel desses agentes em ambientes institucionais complexos, como é o caso das cadeias de suprimentos alimentícios (*Food Supply Chain* – FSC) das economias emergentes,

também toca em temas importantes e carentes de pesquisas mais aprofundadas na Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável (GCSS) (*Sustainable Supply Chain Management - SSCM*), na qual as estruturas de governança são frequentemente criticadas (Seuring *et al.*, 2022). A GCSS é a gestão dos fluxos de materiais, informações e capitais, bem como a cooperação entre as empresas participantes, tomando por base as três dimensões do desenvolvimento sustentável, ou seja, a abordagem *Triple Bottom Line* (TBL) (econômica, ambiental e social) (Seuring & Müller, 2008). Para Seuring e Müller (2008), a inserção de sustentabilidade na CS se dá por pressões e incentivos que resultam da ação de diferentes grupos externos à cadeia posicionados no lado da demanda: clientes (grupo de maior importância e alvo da GCS), governos (todos os modos de controle governamental, do âmbito municipal ao nacional e multinacional) e *stakeholders*.

Dito isso, a internacionalização no âmbito da cadeia de suprimentos de alimentos, que é composta por processos estruturados desde a origem dos alimentos no meio natural até a disponibilização ao consumidor, no contexto das economias emergentes, se complexifica. Além do alinhamento dos agentes da CS e dos fluxos e conexões entre os diferentes elos (Tavares, 2022), esses processos devem considerar que questões de como fornecer os alimentos em diferentes partes do mundo depende diretamente de restrições formais e informais exercidas por um quadro geral institucional específico, tanto no país de origem (Hitt, 2016) como no país hospedeiro (Petricevic & Teece, 2019). Desse modo, a perspectiva da Teoria Institucional (North, 1990; Dimaggio & Powell; 1983) permite que os estudos da área de negócios internacionais, mais especificamente focados na GCSS de alimentos, contemplem a ação do ambiente institucional e dos agentes institucionais no processo de internacionalização de empresas, como evidenciado por Hidalgo *et al.* (2022).

Diante do exposto e com foco nas exportações de suco de uva, produto distinto daqueles tradicionalmente exportados e já (re)conhecidos internacionalmente (vinhos e espumantes brasileiros), tem-se o seguinte problema de pesquisa: como as empresas vitivinícolas da Serra Gaúcha lidam com as oportunidades e restrições, formais e informais, do processo de exportação? Dessa maneira, o objetivo desta pesquisa é identificar oportunidades e restrições do processo de exportação de suco de uva de empreendimentos vitivinícolas da região da Serra Gaúcha (RS)/Brasil.

Essa identificação tornou evidente a ação do ambiente, dos agentes institucionais e das organizações no processo de expansão comercial de empresas do setor vitivinícola da região estudada. Além disso, corroborou o acompanhamento das tendências de produção e

comercialização do suco de uva, a fim de melhor identificar um alinhamento entre oferta e demanda, como apontado por Molle (2021).

Esta pesquisa qualitativa utilizou-se da estratégia de estudo de caso múltiplo em seis empresas da região da Serra Gaúcha/RS (Brasil). Seu caráter exploratório-descritivo evidenciou que existem tanto oportunidades, quanto restrições, de processo da exportação de suco de uva na região estudada, mas ressalta-se que com o retorno das atividades mundiais pós-pandemia, é esperado que o planejamento e as ações reiniciem para o incremento da promoção e comercialização do produto. Uma das alternativas propostas é a retomada dos Projetos Setoriais, por meio das instituições formais como a Uvibra em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), que são grandes propulsoras das empresas dessa região no comércio internacional.

Referencial Teórico

Primeiramente, será contextualizada a internacionalização de empresas e os agentes institucionais. Na sequência, será abordada a internacionalização de empresas vitivinícolas e a exportação de suco de uva e, por fim, serão apresentados os arranjos empresariais, especificamente o contexto da cadeia de suprimentos de alimentos.

Internacionalizações de empresas e os agentes institucionais

A internacionalização de empresas refere-se aos processos de exportar e/ou importar produtos e/ou serviços, ou seja, as empresas expandem seu negócio para o mercado externo e, com isso, aumentam sua conscientização sobre a participação em atividades internacionais (Alaby, 2021). A expansão geográfica das atividades econômicas para além das fronteiras nacionais demanda a observância de exigências específicas (documentações, certificações, trâmites aduaneiros, câmbio, logística internacional, entre outras) e impõe graus de complexidade que estão associados aos mercados e produtos e/ou serviços envolvidos.

De maneira geral, existe um consenso na literatura de negócios internacionais sobre as principais abordagens que tratam da internacionalização de empresas. São elas: abordagem econômica (decisão racional de expansão dos negócios) e a abordagem comportamental (observada como um processo gradual) (Carneiro & Dib, 2007). Os estudos de abordagem comportamental são baseados na escola nórdica — Modelo de Uppsala. Essa escola caracteriza a internacionalização como uma consequência de uma sequência de estágios, por meio de um

percurso que busca aliar a experiência e o conhecimento dos mercados externos (Johanson & Vahlne, 1977).

Já os trabalhos sobre a abordagem econômica, proporcionada pela teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1975) a partir da teoria de internalização e do paradigma eclético da produção (Dunning, 1988), descrevem que as empresas organizam suas atividades pelo mercado ou por hierarquia, buscando vantagens de localização, de propriedade e de internalização, bem como a maximização dos ganhos econômicos. Contudo, estudos mais recentes apresentam novas abordagens para o tema, como a Teoria Institucional (Williams & Spielmann, 2019).

A Teoria Institucional revela que é fundamental contextualizar o processo de internacionalização das empresas, tendo como base a configuração de suas relações de autonomia e dependência em relação aos valores culturais e institucionais dos ambientes nos quais elas estão inseridas (North, 1990). Assim sendo, na internacionalização, as instituições são estruturas formais responsáveis por orientar ou restringir as escolhas dos entes participantes, atuando de forma positiva, negativa ou mesmo indiferente, para promover a inserção internacional. Essas instituições formais podem influenciar a internacionalização das empresas de maneira a facilitar ou dificultar os processos. Citam-se como exemplos de instituições formais as entidades ou agentes com estrutura legal formal, que podem ser do setor público ou privado e incluem organizações como agências governamentais, agências industriais, organizações de apoio, agências fiscais, bancos estaduais e agências de administração comercial (Monticelli *et al.*, 2018).

A relação entre as organizações e o ambiente torna-se central na Teoria Institucional (Duarte & Tavares, 2012; Williams & Spielmann, 2019). Contudo, o ambiente não é concebido somente por recursos como pessoas, insumos materiais e econômicos, mas, também, pela presença de elementos simbólicos, sendo estes valores representados por mitos, sistemas de crenças e, até mesmo, programas profissionais. A Teoria Institucional tem proporcionado, ainda, um maior entendimento dos fenômenos organizacionais, “principalmente no que tange à reação das organizações às pressões do ambiente em que estão inseridas. Essas pressões podem advir do governo, forçando as empresas a se tornarem cada vez mais homogêneas” (Duarte & Tavares, 2012, p. 1).

Complementa-se que a Teoria Institucional representa um processo que está condicionado pela conformidade das organizações às normas socialmente aceitas (Caldas, Fachin, & Fischer, 2007). Dias Filho (2003, p. 95) destaca que a Teoria Institucional procura “explicar a estrutura e o funcionamento das organizações como uma realidade socialmente



construída. Sob esse prisma, elas são vitais como um ente em função das regras, procedimentos, crenças e valores predominantes em determinado contexto”.

DiMaggio e Powell (1983) apontam que esse processo é denominado como institucionalização e diz respeito à estruturação dos campos organizacionais. Esses autores afirmam, ainda, que, uma vez estruturado um campo organizacional, emergem forças de isomorfismo e de cristalização das estruturas. Esses mecanismos isomórficos estão relacionados ao ambiente detentor dos padrões de legitimidade.

Contudo, na visão de Scott (2001), existem forças sociais que operam para estruturar campos organizacionais, que desenvolvem suas próprias lógicas institucionais e sistemas de governança, e esses sistemas influenciam a estrutura e as atividades das organizações individuais. Aliado a esta ideia, percebe-se a construção de novas instituições, a transmissão e a difusão de instituições existentes e não apenas processos de isomorfismo.

Procurando ampliar o conceito de campo organizacional, Scott e Meyer (1999) desenvolvem o conceito de setor social e, mais tarde, Scott (1999) trabalha com o conceito de campo funcional. Para os autores, o modelo de campo organizacional, geralmente, está aplicado a vínculos horizontais entre as organizações e as relações entre organizações dentro de uma determinada área geográfica.

Scott e Meyer (1999) e Scott (1999) reforçam os conceitos de setor social e campo funcional ao diferenciá-los de conjunto e população organizacional. Segundo eles, o primeiro modelo considera a perspectiva de uma organização selecionada, deslocando a atenção da estrutura e das características do sistema de relações mais amplo dentro da qual funcionam as organizações para a perspectiva de uma organização selecionada. Em relação ao segundo modelo, esse ajuda a examinar as relações competitivas entre as organizações similares, entretanto, oculta ou ignora as relações de apoio entre as organizações similares e dissimilares.

O trabalho desses autores abre outras possibilidades ao corpo teórico institucionalista. Contudo, deixa pouco explorada a questão das forças sociais que atuam na estruturação dos campos organizacionais, setores sociais ou campos funcionais. Essas forças sociais, muitas vezes implícitas, são diversas e multifacetadas, e a aproximação do seu reconhecimento, mesmo que parcial, se dá pela (i) identificação da atuação dos agentes institucionais partícipes na cadeia de suprimentos e no processo de exportação de suco de uva e pela (ii) descrição das principais estratégias, motivações e investimentos realizados pelas empresas para a abertura de novos mercados e consolidação dos já existentes.

Diante do exposto, buscou-se por pesquisas empíricas sobre o processo de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro, especificamente com relação à exportação de suco de uva.

Internacionalização de empresas vitivinícolas e a exportação de suco de uva

Muitos trabalhos abordam a participação do setor vitivinícola brasileiro no mercado internacional como, por exemplo, em relação à estratégia de internacionalização. Destaca-se o estudo de Monticelli, Garrido & De Vasconcellos (2018) com o objetivo de compreender o papel que as instituições desempenham na condução da internacionalização de indústrias brasileiras do setor vitivinícola por meio da promoção da coopetição. Os achados demonstraram que as instituições formais são os atores mais importantes na promoção da coopetição nessa indústria. A coopetição permite que as empresas acessem novos recursos e capacidades, promovendo e facilitando a internacionalização, ao mesmo tempo em que aumenta a competitividade das empresas no mercado doméstico. Os resultados também apontam evidências de certos fatores limitantes dentro dessas relações, causados pela natureza heterogênea das empresas envolvidas e pelas assimetrias em suas percepções dos ganhos alcançados.

Também é válido destacar o estudo de Ramalho, Sousa & Araújo (2021), que analisa as estruturas e as abordagens estratégicas de empresas vitivinícolas do Rio Grande do Sul e do polo emergente do Vale do São Francisco, com destaque à identificação de conjunto de traços comuns restritivos (internacionalização incipiente, ambição estratégica muito conservadora, empresas relativamente pequenas, excessiva informalidade organizacional e tecnologias de informação e comunicação pouco sofisticadas e, essencialmente, de natureza contabilístico-financeira).

Outra estratégia importante adotada por vinícolas brasileiras é a participação em projetos setoriais. Dalmoro (2012) analisou as características das redes de produtores de vinho e seu efeito no processo de internacionalização da indústria desta bebida. Foram desenvolvidos estudos de caso em dois países emergentes exportadores de vinho: no Brasil, por meio do projeto setorial Wines of Brazil, e no Uruguai, com o Wines of Uruguay. O propósito dessas redes é promover as vinícolas desses países em mercados internacionais e desenvolver uma estrutura organizacional comum compartilhada por todos os membros. A cooperação entre diferentes atores da indústria vinícola local para desenvolver mercados internacionais tem sido um imperativo para superar as limitações do mercado interno, no caso uruguaio, e a concorrência de vinhos importados, no caso brasileiro. Os resultados apontaram que com a



formação da rede, as empresas obtêm recursos que dificilmente conseguiriam individualmente, principalmente, para a criação de uma imagem de país vinícola.

Ainda, existem diversos estudos direcionados à exportação de vinhos e espumantes, os quais exploram o potencial produtivo e os impactos sofridos nas exportações em decorrência da pandemia do Covid-19 (Farias, 2021) e identificam as barreiras técnicas de cunho protecionista contra a exportação de vinhos brasileiros (Ioppi, Vieira & Gonçalves, 2020).

Apesar de muitas pesquisas abordarem a internacionalização de empresas vitivinícolas no Brasil e na Serra Gaúcha, são escassos os estudos sobre exportações do suco de uva brasileiro (Zimieski & Cislighi, 2024; Molle, 2021), principalmente, em relação à decisão de ingressar no mercado internacional e as diversas restrições enfrentadas, como os desafios relacionados com a novidade que demanda esforços de aquisição de conhecimentos sobre: como operar com sucesso no exterior, a maneira de ganhar legitimidade e a forma de operar em ambientes institucionais diferentes, dependendo do modo de entrada (Cislighi, Fernandes & Wegner, 2017).

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

No contexto estudado, ainda existem obstáculos para transformar as vinícolas nacionais em empresas internacionalmente competitivas, incluindo fatores macroeconômicos (mudanças nas políticas macroeconômicas e flutuações da taxa de câmbio), mudanças climáticas e dificuldades de governança, uma vez que o setor contém muitas pequenas empresas e há inúmeras instituições que representam os participantes (Monticelli *et al.*, 2016).

Arranjos empresariais: cadeia de suprimentos de alimentos

Com a desfronteirização e com o aumento das alianças e das parcerias, surgem os arranjos de empresas que mudam o cenário da competição entre organizações. A

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

Essas cadeias tratam da produção e entrega de produtos agrícolas desde a origem até o ponto de consumo, através de etapas que buscam gerar valor ao produto final (vide exemplo no Anexo A) (Yadav *et al.*, 2022). Dentre os participantes da cadeia de suprimentos da uva e do vinho, evidenciam-se algumas instituições de representação nacional e regional do contexto pesquisado da Serra Gaúcha, conforme Quadro 1. Destaca-se a UVIBRA, em função de sua atual participação na promoção dos produtos derivados da uva e do vinho para o mercado externo em parceria com a ApexBrasil. Cabe ressaltar que depois do encerramento das atividades do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), os projetos, desde 2020, são promovidos pela UVIBRA, apesar de somente em 2021, o convênio de cooperação técnica e financeira nº 46-02/2021 ser assinado por meio do Conselho de Planejamento e Gestão da Aplicação de Recursos Financeiros para Desenvolvimento da Vitivinicultura do Estado do Rio Grande do Sul (UVIBRA-Consevitis-RS) e a ApexBrasil (Monticelli *et al.*, 2016; Vinho Brasileiro, 2021; ApexBrasil, 2022).

O objetivo da UVIBRA é promover as organizações interessadas ou que já atuam no mercado internacional. As ações acontecem por meio da participação em feiras, realização de eventos promocionais, missões comerciais e outras ações especiais de fomento comercial (Vinho Brasileiro, 2021). O Quadro 1 apresenta algumas das entidades ligadas diretamente à cadeia da uva e do vinho do Brasil.

Quadro 1

Entidades da cadeia vitivinícola brasileira

Entidades	Descrição	Objetivo geral
Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (MAPA)	Órgão governamental federal que regula a produção e comercialização de alimentos (Brasil, 2023).	“Promover o desenvolvimento sustentável das cadeias produtivas agropecuárias, em benefício da sociedade brasileira. É responsável pela gestão das políticas públicas de estímulo à agropecuária, pelo fomento do agronegócio e pela regulação e normatização de serviços vinculados ao setor” (Brasil, 2023; 2024).
Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil)	Agência governamental de âmbito nacional que promove produtos e serviços brasileiros no exterior e atrai investimentos estrangeiros (ApexBrasil, 2022).	“Promover as exportações, a internacionalização das empresas brasileiras e os investimentos estrangeiros diretos, em apoio às políticas e estratégias públicas nacionais, a fim de contribuir para o crescimento sustentável da economia brasileira” (ApexBrasil, 2022).
União Brasileira de Vitivinicultura – UVIBRA	Associação civil de âmbito nacional e internacional, fundada em 28 de setembro de 1967 (UVIBRA, 2022).	“Tem por objeto social o crescimento, a eficiência e a competitividade do segmento que ela representa, buscando a defesa, o ordenamento e a harmonização institucional da produção, comercialização e promoção da cadeia produtiva brasileira em todo o território nacional e fora dele. É composta por empresas produtoras de vinhos, espumantes e sucos de uva integrais ou concentrados, de destilados vínicos e demais produtos derivados da uva e do vinho no Brasil, bem como por suas associações regionais e/ou estaduais” (UVIBRA, 2022).
Associação Brasileira de Enologia – ABE	Associação civil de âmbito nacional e reconhecimento internacional, fundada em 22 de outubro de 1976 (ABE, 2022).	“Possui como objetivo promover a cultura vitivinícola e estabelecer uma relação harmônica entre os enólogos e consumidores” [...]. “A entidade desenvolve trabalhos visando o aperfeiçoamento dos técnicos da área de Enologia e Viticultura” (ABE, 2022).
Sindicato da Indústria do Vinho, do Mosto de Uva, dos Vinagres e Bebidas Derivados da Uva e do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul – SINDIVINHO RS	Entidade sindical patronal, fundada em 1948. Atualmente, representa legalmente os interesses de mais de 400 indústrias vinícolas do Rio Grande do Sul (SINDIVINHO RS, 2022).	“Objetiva [...] estudar, coordenar, proteger e representar legalmente a categoria econômica das indústrias de vinhos e derivados” (SINDIVINHO RS, 2022).
Associação Gaúcha de Vinicultores – AGAVI	Associação civil de âmbito regional, fundada no dia 19 de agosto de 1981, em Flores da Cunha. Destaca-se na articulação de questões referentes ao comércio exterior, vide, por exemplo, Lei Federal do vinho em 1998 e a norma vitivinícola do Mercosul (AGAVI, 2022).	“tem o objetivo de reunir e gerar boas condições para produção e competitividade aos produtores de vinho do Rio Grande do Sul, quer sejam pequenos, médios ou grandes” (AGAVI, 2022).



Entidades	Descrição	Objetivo geral
Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul - FECOVINHO	Entidade representativa da Agricultura Familiar na Serra Gaúcha (mais de 4.000 famílias associadas a 6 Cooperativas Vitivinícolas) (FECOVINHO, 2022).	“Objetiva defender e projetar o futuro do Cooperativismo Vitivinícola e ajudar no ordenamento da Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho no Brasil” (FECOVINHO, 2022).
Associação Brasileira dos Elaboradores de Suco de Uva Puro	Associação civil de âmbito nacional, fundada em 11 de janeiro de 2018, por 12 empresas/vinícolas (Associação Brasileira de Elaboradores de Suco de Uva Puro, 2022).	“Objetiva valorizar o suco de uva puro. Um processo que demanda mais tecnologia, rigorosos controles e análises laboratoriais, para garantir que o consumidor só esteja consumindo uva na sua essência. [...] A missão da Associação e seus filiados é garantir que os consumidores, ao adquirirem um produto com o selo de garantia de suco puro, estará levando para sua casa e seus familiares ‘apenas uva’” (Associação Brasileira de Elaboradores de Suco de Uva Puro, 2022).

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados disponíveis nos sites das entidades (2022-2024).

Além das instituições apresentadas no Quadro 1, cabe mencionar algumas específicas, como a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), Associação de Vitivinicultores de Monte Belo do Sul (APROBELO), Associação dos Produtores dos Altos Montes (APROMONTES), Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira (ASPROVINHO), entre outras. Já internacionalmente, tem-se como referência científica e técnica do mundo da uva e do vinho a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV). Essa é uma organização intergovernamental com competências reconhecidas no campo da uva, do vinho, de bebidas à base de vinho, uvas de mesa, uvas passas e outros produtos derivados (OIV, 2022). A seguir, o método da pesquisa é apresentado.

Método

A pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório-descritiva. A estratégia utilizada é o estudo de caso múltiplo (Yin, 2010). A unidade de análise está representada pelo setor de exportação das empresas pesquisadas. Para a seleção dos casos, além da indicação de especialistas, os principais critérios utilizados foram o destaque na atuação dos empreendimentos na exportação do produto suco de uva.

Buscaram-se novidades no campo empírico, por meio de novos *insights* tanto teóricos quanto gerenciais e organizacionais. Ainda, procurou-se o refinamento da Teoria Institucional, já que “as instituições formais desempenham um papel fundamental na evolução e consolidação da indústria do vinho no Brasil. Institucionalmente, a indústria vitivinícola brasileira, e particularmente o setor de vinhos finos, vivenciou grandes mudanças nos últimos anos”. A

expansão do setor vitivinícola passou e passa por inovações em processos tecnológicos, pelo aumento do poder de barganha dos varejistas, além do crescimento da concorrência nacional e internacional (Monticelli *et al.*, 2016, p. 358).

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

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

Técnica de coleta de dados

Com o objetivo de permitir a triangulação dos dados, ou seja, utilização de diferentes tipos de evidências que visam aumentar a validade do estudo (Flick, 2012), a coleta de dados ocorreu por meio de: (i) análise documental, (ii) observações nas organizações pesquisadas (quando *in loco*) e (iii) entrevistas semiestruturadas em profundidade de maneira pessoal ou *online* (Quadro 2). No processo de triangulação, os resultados se concentraram em diferentes aspectos da questão de pesquisa e, por serem complementares, permitiram a visualização de um quadro mais amplo do problema investigado. Por exemplo: a convergência entre os documentos que formalizam a aproximação entre instituição e organização, a observação das ações que são desenvolvidas em conjunto (instituição e organização) e o relato sobre a importância da presença institucional para a promoção das ações no mercado externo.

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

Em relação aos documentos, os principais foram materiais publicitários das empresas utilizados em negociações internacionais. Além das fontes primárias, analisaram-se dados secundários disponíveis nos sites dos partícipes, sites governamentais, de instituições públicas e privadas do setor, entre outros. Esses dados corroboraram a contextualização do setor de exportações de suco de uva.

No roteiro de observações, analisaram-se aspectos como troca de informações e sinais de conflito ou algum desconforto com as instituições setoriais, confiança, comprometimento, cooperação entre as empresas do setor e outras situações ao longo das entrevistas. Em relação às entrevistas, os participantes foram informantes-chave do nível estratégico e tático. Seguiu-se um protocolo de estudo de caso (Apêndice A) e um roteiro de questões (Apêndice B). Sobre esse último, ele foi composto por 21 perguntas abertas divididas em três blocos de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, a saber: (i) identificar a atuação dos agentes partícipes na cadeia (fatores contextuais e institucionais); (ii) descrever as principais estratégias, motivações e investimentos realizados pelas empresas para a abertura de novos mercados e consolidação dos já existentes para o suco de uva no exterior; e (iii) identificar oportunidades e dificuldades encontradas no processo de exportação de suco de uva.

O roteiro foi validado por 3 especialistas em abril de 2022 (um Doutor em Marketing; uma Doutora em Administração e a Diretora Executiva de uma renomada empresa gaúcha, com mais de 15 anos de experiência em marketing e comércio internacional de vinho/sucos de uva/espumantes). O instrumento foi validado quanto ao conteúdo e clareza das perguntas e, a partir disso, foram necessários pequenos ajustes. Detalhes das entrevistas e dos entrevistados são apresentados no Quadro 2.



Quadro 2

Codificação das empresas partícipes e dos entrevistados

Código Empresa	Descrição	Código Entrevista	Posição/Cargo	Data e duração da entrevista	Local da entrevista
Indústria de Sucos 1	Ecofábrica, fundada em 1996, cuja matéria-prima se origina da agricultura familiar. Elabora produtos orgânicos, como sucos (de uva, maçã...), vinagres de vinho tinto e balsâmico, farinhas (de casca de uva e de semente de uva) e óleos de semente de uva.	E1	Gerente Administrativo/comercial	22/04/22 33min	Sede da empresa – Garibaldi, RS
Cooperativa Vinícola 1	Fundada em 14 de fevereiro de 1931. Atualmente, é constituída por 1.100 famílias associadas, sendo a maior cooperativa vitivinícola do Brasil. Exporta para diversos países, dentre eles, o principal é a China, com o produto suco de uva	E2	Supervisor de Exportação	26/04/22 02h	Sede da empresa – Bento Gonçalves, RS
Cooperativa Vinícola 2	Fundada em 1931. Atualmente, possui em torno de 900 famílias produtoras. Produz sucos de uva integrais, orgânicos, suco néctar de diversos sabores, suco gaseificado e suco reconstituído, bem como vinhos e espumantes. Exportam principalmente para a Líbia o suco orgânico.	E3	Diretor Comercial	28/04/22 30min	Online – Google Meet – Flores da Cunha, RS
Indústria de Sucos 2	Fundada em 2015 por uma família de agricultores que vive na Serra Gaúcha há cinco gerações. Atualmente, contam com 250 famílias de produtores. A linha de produtos é bem diversificada, com sucos integrais, sucos mistos e chás. Exportam principalmente para Portugal, com o suco integral branco e para a China, com os sucos mistos.	E4	Gerente Comercial Região Sul	29/04/22 43min	Online – Google Meet – Caxias do Sul, RS
Indústria Vinícola 1	Fundada em 1989 e a partir de 1994, começou a produzir e engarrafar seu vinho com a maca própria; em 2003, ingressou no mercado internacional. Sua linha de produtos é bem diversificada, com vinhos, sucos, espumantes e destilados. Exporta principalmente vinhos.	E5	Analista de Exportação	03/05/22 36min	Sede da empresa – Vale dos Vinhedos, RS
Cooperativa Vinícola 3	Cooperativa agroecológica fundada em 1931 por 73 produtores. Sua linha de produtos é composta por espumantes, vinhos e sucos orgânicos e biodinâmico. Possuem reconhecimento internacional, seus espumantes são os mais premiados do Brasil e o produto mais	E6	Assistente de Exportação	10/05/22 48min	Sede da empresa – Garibaldi, RS

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

Técnicas de análise de dados

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

A pré-análise ocorreu por meio de proposições teóricas que foram geradas e analisadas, relacionadas com o objeto do estudo, para embasar a construção do protocolo do estudo de caso e do instrumento (roteiro de questões). Na exploração do material, utilizaram-se diversas das técnicas específicas de análise de estudo de caso descritas por Yin (2010), como criação de matriz de categorias e disposição de evidências dentro dessas categorias; classificação em tabelas por meio de documento de texto para a primeira codificação e para o refinamento; e utilização de esquemas gráficos. Por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação apoiaram-se em relatórios elaborados pelas pesquisadoras, validações de especialistas (discussões dos resultados em reuniões e troca de e-mails) e verificação pelos participantes (conversas informais com alguns dos entrevistados).

Cada entrevista, realizada de maneira pessoal, na sede das empresas participantes, foi gravada e, posteriormente, transcrita em documento de texto (total de 24 laudas). A transcrição foi adaptada (não naturalizada), assim, pequenos vícios de linguagem, que não atrapalharam a mensagem, foram omitidos. As entrevistas foram utilizadas para duas análises: individualmente e no cruzamento dos casos (Eisenhardt, 1989). Diferenças e semelhanças das empresas pesquisadas foram identificadas, as quais foram preservadas até o final das análises.

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

Análise de dados e discussão dos resultados

A fim de melhorar o entendimento dos resultados, a análise inicia com a contextualização do objeto de estudo e, na sequência, divide-se em dois objetivos específicos: identificação da atuação dos agentes partícipes na cadeia e principais estratégias, motivações e investimentos realizados pelas empresas para a abertura de novos mercados e consolidação dos já existentes para o suco de uva. Ao final, seguirá a identificação das oportunidades e dificuldades encontradas no processo de exportação de suco de uva.

Caracterização do objeto de estudo

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

Ao analisar o produto suco de uva, ele “é considerado uma bebida distinta, tanto sob o aspecto energético quanto nutricional e terapêutico. Trata-se de uma bebida de gosto doce e ácido ao mesmo tempo, com baixo teor em lipídios, proteínas e cloreto de sódio” (Rizzon & Meneguzzo, 2007, p. 9). Ainda, como algumas características, ele “possui quantidade elevada de açúcares, ácidos orgânicos e sais minerais. Além disso, contém vitaminas e é de fácil digestibilidade, sendo todos os seus constituintes facilmente assimiláveis pelo organismo humano” (Rizzon & Meneguzzo, 2007, p. 9). Muitos estudos têm revelado que “o suco de uva tinto ou branco pode trazer os mesmos benefícios à saúde que o vinho, por conterem antioxidantes chamados polifenóis”. “Os polifenóis presentes no suco de uva se mostraram capazes de evitar a oxidação do mau colesterol, Lipoproteína de Densidade Baixa (LDL), que levam à formação de placas nas paredes das artérias” (Dani, 2022).

O Apêndice C mostra os tipos de suco de uva que as indústrias de suco, cooperativas vinícolas e indústria vinícola entrevistadas produzem. A riqueza nutricional do suco de uva, juntamente com a praticidade da forma pronta para consumo, tem relação com o crescimento do mercado de sucos de frutas a nível global. Esse mercado é impulsionado pela crescente demanda por bebidas saudáveis por parte de uma base de consumidores cada vez mais preocupada com a saúde.

A expansão desse mercado pode ser visualizada através do incremento das exportações brasileiras entre os anos de 2018 a 2023, conforme Quadro 3 elaborado com dados extraídos do site da Comexstat (2024). A busca não considerou um país específico, mas dentre os principais destacam-se: Japão, Estados Unidos, China e Paraguai, e utilizou as classificações fiscais da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM): 2009.60.00 – sucos de uvas (incluindo os mostos de uvas) não fermentados; 2009.61.00 – suco (sumo) de uva (incluindo os mostos de uvas), com valor Brix^d não superior a 30; 2009.69.00 – outros sucos de uvas.

Quadro 3

Exportações do Suco de Uva (2018-2023)

Ano	Valor FOB
2023	USD 63.766,61
2022	USD 47.717,13
2021	USD 20.820,90
2020	USD 11.277,20
2019	USD 32.777,89
2018	USD 23.778,03

Fonte: elaborado pelas autoras com base em ComexStat (2024).

Além da expansão desse mercado, constatou-se a complexificação da atuação dos agentes partícipes na cadeia de suco de uva, conforme será abordado no próximo tópico.

Identificação da atuação dos agentes partícipes na cadeia

O Quadro 4 sintetiza o histórico da internacionalização de cada organização, os principais produtos exportados e os países de destino, além dos agentes institucionais que cada empresa participa ou se relaciona.

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



Quadro 4 – Histórico da internacionalização das empresas da pesquisa e agentes institucionais

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

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



De acordo com os entrevistados E1, E4 e E6, o processo de internacionalização de suas organizações (Indústria de Sucos 1, Indústria de Sucos 2, Cooperativa Vinícola 3, respectivamente) é baseado nos pressupostos da Abordagem Comportamental, ou seja, nesse processo, depende-se muito das atitudes, percepções e comportamento na hora da tomada de decisão, pois busca-se reduzir o risco nas decisões de como e onde expandir (Johanson & Vahlne, 1977; Carneiro & Dib, 2007; De Souza & Fenili, 2012; Da Silva Alchieri, Dalbosco, & Do Nascimento, 2017). O extrato do E6 exemplifica: “a Cooperativa tem 91 anos, porém, trabalham com exportação apenas há 3 anos. Está muito crua ainda, nada muito relevante”. Para essa abordagem, a internacionalização é composta por estágios, por meio de um percurso, que busca aliar experiências, conhecimentos dos mercados para depois ampliar os horizontes (Johanson & Vahlne, 1977).

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

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

Em relação às ações, a Cooperativa Vinícola 1, de acordo com seu entrevistado, participa muito das feiras promovidas pelo Projeto, “a última que participamos



presencialmente foi a da Colômbia; na China, foi remarcada por causa da Covid. Além disso, fizemos várias rodadas e feiras online na pandemia” (E2). Assim como o E5 da Indústria Vinícola 1, que relata: “temos sempre programado feira para a Alemanha no início de cada ano, geralmente no mês de março. Apresentamos os vinhos, e juntamente o suco, fizemos a venda casada. Além disso, participamos de feiras e rodadas online durante a pandemia”. A Cooperativa Vinícola 3 também participa de feiras: “estamos há pouco tempo exportando... participamos na Alemanha e através da Apex” (E6).

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

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

Nesse íterim, em se tratando de projetos específicos voltados para o suco de uva, muitas são as sugestões mencionadas pelos participantes. O entrevistado E2 (Coop. Vinícola 1) relata que “deve ser feito um trabalho como era feito antes com o Ibravin. Hoje, a Uvibra está se reestruturando e faltam referências”. Já o entrevistado E3 (Coop. Vinícola 2), comenta “quando existia o Ibravin, ele fazia um trabalho grande com o vinho e que poderia retomar

esse trabalho e fazer com o suco. Sentimos falta de o projeto ser voltado para o suco. Participamos de feiras no Paraguai com o apoio do distribuidor, nos EUA, China e Alemanha, através da Apex. Apresentamos todos os produtos, além disso, procuramos trazer o cliente até a cooperativa, para entender todo o processo do suco de uva”. Para E1 (Indústria de Sucos 1), “teve todo um trabalho voltado para os vinhos, mas com o suco não teve”.

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

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

Apesar disso, ainda a cooperação é pouco estimulada pelas entidades entre os participantes, conforme mencionado por E3 “não existe cooperação, muito pouca entre as empresas. Existe cooperação entre as pessoas que operam nas exportações, apenas” (Coop. Vinícola 2). Aqui, verifica-se que as instituições como a UVIBRA (detentora/responsável pelos valores monetários dos Projetos *Wines of Brazil* e *100% Grape Juice of Brazil*, conhecimento e relacionamentos na cadeia), descrita como estrutura formal, é responsável por orientar ou restringir as escolhas dos entes participantes, atuando de forma positiva, negativa ou mesmo indiferente, para promover a inserção internacional. Essas entidades podem tanto facilitar o processo de internacionalização quanto dificultar dependendo dos fatores contextuais, como o caso aqui estudado (Monticelli, Cislighi & Maracajá, 2025).

Percebe-se que o ambiente institucional do setor estudado possui organizações e agentes institucionais com interesses específicos e recursos distintos. Se, por um lado, há diversas mudanças que estão dificultando a continuidade de um trabalho iniciado para a inserção internacional do setor, principalmente em relação ao suco de uva, como o encerramento das

atividades do Ibravin e a estruturação da UVIBRA (Monticelli et al., 2018); de outro lado, há organizações e agentes institucionais que se beneficiam dessas mudanças e buscam pela expansão comercial de produtos tradicionais, como o vinho.

Os processos de criação, reprodução e esgotamento das instituições (desinstitucionalização) não podem ser explicados sem referenciar os conflitos de interesses e recursos disponíveis. Segundo DiMaggio (1988, p. 14), todos os atores, individuais e coletivos, possuem algum grau de interesse e recursos. Assim, “novas instituições surgem quando os atores organizacionais detentores de recursos suficientes (empreendedores institucionais) vislumbram uma oportunidade de realizar interesses que eles valorizam”. Nesse mesmo sentido, instituições são reproduzidas ou desinstitucionalizadas.

Nesses processos, delineiam-se os campos organizacionais, nos quais alguns atores, como a UVIBRA, ocupam uma posição central. Esses atores possuem interesses e recursos para desenvolver suas próprias lógicas institucionais e sistemas de governança, e esses sistemas influenciam a estrutura e as atividades das organizações individuais.

Nesse sentido, os dados sugerem que a UVIBRA, através dos seus projetos de fomento à internacionalização do setor vitivinícola, se faz presente em dois possíveis campos organizacionais (aqui, identificados por seus produtos de interesse, os tradicionais vinhos e espumantes ou o suco uva). Esses projetos buscam atender a públicos específicos por meio do desenvolvimento de ações pontuais dentro do setor. Essas ações estão atreladas ao desenvolvimento de políticas públicas e a captação de recursos disponíveis a serem canalizados de acordo com seus focos de interesse.

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

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

As principais estratégias atualmente utilizadas pelas empresas, como já mencionado anteriormente na subseção 4.2, são as participações em feiras internacionais. Algumas delas têm orçamento específico para a exportação, como é o caso da Cooperativa Vinícola 2 (E3), Indústria Vinícola 1 (E5) e a Cooperativa Vinícola 3 (E6). Para a Indústria Vinícola 1 (E5), uma das mais avançadas nos aspectos internacionais, “*temos lojas específicas no mercado externo com a nossa marca*”. A Indústria de Sucos 1 (E1) comenta que “*queremos ampliar o*



mercado, mas estamos com cautela, pois, investimos muitos anos, e não colhemos frutos” e no caso da Cooperativa Vinícola 1 (E2) e da Indústria de Sucos 2 (E4), ambos entrevistados afirmam trabalharem conforme a demanda.

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

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

Nesse contexto, destacam-se os diferenciais que as empresas entrevistadas consideram para o suco de uva. Para a Cooperativa Vinícola 1 (E2), *“nosso diferencial é o sabor, acidez mais alta e não é enjoativo, e ter começado a exportar o suco gaseificado foi um diferencial enorme”*; para a Cooperativa Vinícola 2 (E3): *“nosso diferencial é que temos mais de uma plataforma de embalagens envasados por nós, manutenção de qualidade e entrega do produto”*. O E5 da Indústria Vinícola 1 comenta *“o diferencial é que o suco é 100% natural, bom, faz bem para a saúde”*. A síntese de E6 da Cooperativa Vinícola 3 exemplifica *“focamos na história da agricultura familiar, temos o cuidado com o produtor”*. Assim sendo, a geração de valor ao cliente e aos demais entes apresenta-se como um dos grandes desafios da cadeia de suprimentos de alimentos. O cumprimento dos requisitos de segurança e qualidade do produto em todos os processos ao longo da cadeia é fundamental para o sucesso das negociações internacionais (Tavares, 2022).

Cabe ressaltar que as seis empresas pesquisadas mencionaram nas entrevistas e pode-se evidenciar durante as observações e análise de documentos internos, como materiais internos utilizados nas negociações, a necessidade de se adaptar aos processos para atender ao mercado

exterior. Exemplifica-se com os relatos que se seguem de E1, E2, E4, E5 e E6. Existe a necessidade de mudança dos rótulos conforme o país para a Cooperativa Vinícola 1 (E2): “*além do rótulo, temos as garrafas e, em último caso, o líquido; não vai com a marca da cooperativa, e sim, com a que o cliente desejar*”. O E3 comenta “*são questões logísticas como um todo, as quais devemos nos adaptar*” (Cooperativa Vinícola 2). Para o informante-chave da Cooperativa Vinícola 3, “*para o suco biodinâmico, a documentação é diferente*” (E6) e no relato de E5 da Indústria Vinícola 1: “*mudamos o rótulo conforme o país, mas na maioria das vezes é com a marca própria*”.

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

Identificação das oportunidades e dificuldades encontradas no processo de exportação de suco de uva

A etapa final do roteiro de questões tratou de explorar quais são as oportunidades e as principais entraves relacionados ao processo de exportação de suco de uva. Além dos documentos básicos requeridos em um fluxo de exportação (Fatura Proforma ou *Proforma Invoice*, Fatura Comercial ou *Commercial Invoice*, Romaneio ou *Packing List*, Conhecimento de Embarque, Certificado de Origem e Certificado ou Apólice de Seguro de Transporte) e do despacho aduaneiro — um procedimento legal utilizado para liberar uma carga para a entrada ou saída de um país através da Alfândega —, existem procedimentos extras a uma operação “normal”, como alguns certificados e documentações específicas para o suco de uva.

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

praticar os procedimentos *Halal*, produzir, armazenar e comercializar produtos destinados aos consumidores muçulmanos (Siscomex, 2022).

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

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

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

Assim, para se compreender um pouco mais sobre algumas das dificuldades encontradas nesse processo de exportação do suco de uva, analisaram-se documentos secundários e os extratos das entrevistas. De acordo com o entrevistado E1 da Indústria de Sucos 1 e para E2 da Indústria de Sucos 2, a principal dificuldade encontrada é em relação aos fretes internacionais. E4 comenta “*de 1.500 dólares, passou para 10.000 dólares nesses anos de pandemia e pós*”. Além disso, outro entrave está em relação à falta de garrafas no mercado. A informante da Cooperativa Vinícola 1 (E2) comenta “*deixamos de vender, por falta de garrafas*”. Para a

Indústria de Sucos 2 (E4): *“estamos buscando alternativas em relação às garrafas, estamos exportando com garrafas pet, conseguimos exportar 37% a mais, devido ser mais leve do que o vidro. Porém, o mercado exterior tem uma certa resistência por ser em garrafas pet”*. Também em relação às dificuldades, para a Cooperativa Vinícola 1 (E2) e para a Cooperativa Vinícola 3 (E6), *“ainda não encontramos o importador certo”*. Isso reflete no real sentido da internacionalização, que requer um trabalho de longo prazo, com escolhas e decisões estratégicas, como o melhor modo de entrada e as parcerias, como os Projetos Setoriais, que podem auxiliar na promoção do setor de maneira coletiva e não somente individual, reforçando a marca do Brasil (Minervini, 2008).

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

Diante do exposto, Minervini (2008) apresenta que um dos erros mais comuns cometido pelas empresas é não avaliar a sua cultura exportadora e não difundir essa cultura na sua gestão interna. Ainda, não considerar os aspectos culturais e as exigências específicas dos países também são questões por vezes negligenciadas. Contudo, quando as organizações compreendem e difundem sua capacidade e cultura exportadora e realizam melhorias e adaptações, seja nas áreas de marketing, comunicação, projetos, recursos humanos, gestão e produção, entre outras, todos os departamentos irão trabalhar em conjunto, otimizando os processos e compartilhando as informações de forma rápida e com a real compreensão da internacionalização. Esse conjunto reflete em maiores chances de sucesso no mercado externo.

Síntese dos achados e contribuições da pesquisa

Em se tratando do alimento uva, a Serra Gaúcha é responsável pela maior parte dos produtos oriundos dela, em especial o suco, nosso tema do estudo. Pode-se concluir que as empresas participantes da pesquisa possuem um histórico do processo de internacionalização com foco nas abordagens comportamental ou econômica e, sobretudo, com características da Teoria Institucional. Certos pontos explicam alguns dos motivos pelos quais algumas das



empresas ainda não tiveram um maior alcance no comércio internacional: (i) encaram o processo como uma extensão do mercado nacional; (ii) não avaliam a exportação estrategicamente; (iii) não possuem objetivo estratégico/orçamentos específicos; (iv) tentaram exportar, mas não conseguiram porque não avaliaram os diferentes aspectos, tantos internos quanto externos (Minernivi, 2008).

Contudo, há de se destacar a presença de elementos simbólicos no ambiente internacional. Elementos esses que restringem a expansão de produtos diferentes daqueles tradicionalmente exportados pelo Brasil. Consequentemente, não há espaços específicos de negociação no exterior (como as Feiras Internacionais). Outro ponto é a reação das organizações às pressões desses elementos simbólicos, como o “abrasileiramento” do suco de uva através da adição de açaí, conhecida como uma fruta típica do Brasil.

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

Nesse sentido, constatou-se o arrefecimento no delineamento de um possível campo organizacional (Scott & Meyer, 1999) que contemple a diversificação produtiva das empresas vitivinícolas e o fortalecimento da expansão comercial de produtos tradicionais, como os vinhos e espumantes.

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

Por fim, tratando de explorar quais seriam as oportunidades e as dificuldades encontradas no processo de exportação do suco, é possível identificar oportunidades que a internacionalização

proporciona, como a valorização do produto no próprio mercado interno; a agregação de valor na imagem da empresa perante os colaboradores, fornecedores, clientes, ou seja, os membros da cadeia; melhorias nos processos; incremento na cultura organizacional para fundamentos da cultura exportadora; investimentos em setor específico, ou seja, reconhecimento da importância dos recursos humanos para o mercado internacional; entre outros.

Dentre as dificuldades, como a alta nos fretes internacionais e a falta de insumos, tem-se a não preparação do próprio setor por meio de ações conjuntas e cooperação, uma vez que as entidades poderiam fazer esse papel de elo. Ainda, a falta de eventos e projetos específicos para o suco de uva, já mencionados anteriormente. Existe um grande trabalho a ser realizado setorial para que o produto suco de uva alcance novos mercados. Porém, alguns fatos foram bastante detalhados pelos entrevistados: como principais diferenciais tem-se o suco 100% natural, com vantagens em relação ao vinho devido aos polifenóis (não tem o álcool), além da importância socioeconômica da uva e de seus derivados. São mais de 200.000 pessoas e, em sua grande maioria, pequenas famílias que vivem desse produto. A história da agricultura familiar, do cooperativismo e da saúde são agregadores de valor aos clientes e aos membros dessa cadeia de alimentos (Tavares, 2022). No Quadro 5, segue a síntese das contribuições.

Quadro 5

Síntese das contribuições do estudo

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



Constructos	Principais achados	Evidências empíricas
	local certo, no momento exato da necessidade do comprador	<i>“Temos orçamento específico para conquistar novos clientes e manter os atuais” (E5, E6).</i>
Oportunidades e dificuldades do processo de internacionalização	<p>O que a exportação proporciona para a empresa</p> <p>O produto suco de uva deve ser reconhecido internacionalmente, assim como o vinho e os espumantes brasileiros</p> <p>Produtos diferenciados, qualidade, sucos orgânicos e biodinâmicos</p> <p>Pontos de destaque e principais desafios encontrados no processo</p>	<p><i>“Realidades fora e dentro do país são bem diferentes” (E3). “Consumidores lá fora não têm conhecimento do suco” (E3).</i></p> <p><i>“Através da exportação, conseguimos contato com mais pessoas, conseguimos ser vistos” (E5).</i></p> <p><i>“Valorização do produto, por estar exportando, atendemos clientes mais criteriosos, exigentes. O setor compete com a indústria mundial e mostra que tem esse potencial” (E4).</i></p> <p><i>“Trabalhar e tentar fazer com que o suco seja reconhecido como foi com o vinho, retomar projetos voltados para o suco” (E5).</i></p>

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

Considerações finais

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

Sendo assim, os achados contribuem e avançam teoricamente para a literatura de internacionalização de empresas, perpassando o setor vitivinícola, mas podendo ser usados para outras organizações de diversos segmentos. De maneira específica para as empresas vitivinícolas, as contribuições podem auxiliar a tornarem elas mais competitivas no mercado global, ao mesmo tempo que fortalecem a comunidade e a cultura local.

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

exportações, as demais (Indústria de Sucos 1, Indústria de Sucos 2 e Cooperativa Vinícola 3) estão no mercado há pouco tempo, pois iniciaram suas atividades entre os anos de 2015 e 2018.

Como contribuições práticas do estudo, foi possível entender e auxiliar as empresas vitivinícolas no que se relaciona com as exportações do suco de uva, compreender e analisar os processos, apresentar os fluxos, certificados e exemplos reais, evidenciando que a exportação pode ser viável, mesmo para as pequenas organizações familiares ou cooperativas.

Outra contribuição prática, à luz da Teoria Institucional e dos resultados apresentados, foi a distinção das entidades para a divulgação do produto suco de uva, pois, com o encerramento das atividades do Ibravin e a estruturação da UVIBRA para atender a essa demanda, existem dificuldades em alguns aspectos para a continuidade do trabalho iniciado no setor. Evidenciou-se pelos relatos que o apoio dessas entidades é fundamental para a realização de um planejamento estratégico dessas organizações no mercado externo e para uma melhor divulgação dos produtos brasileiros, não de maneira individual, mas coletiva (setorial).

De maneira geral, o ambiente institucional do setor vitivinícola da Serra Gaúcha apresentou organizações e agentes que detêm interesses específicos e recursos dentro do setor. Portanto, desenvolvem ações estratégicas para se distinguirem das demais organizações através de produtos tradicionais, como o vinho. Além disso, há outras organizações e agentes institucionais que buscam pela expansão comercial, em muitos casos para garantir a sobrevivência dos produtores rurais através do desenvolvimento de alternativas de produção (como o suco de uva orgânico) para a região em que estão inseridos.

Desvelar o ambiente institucional em que as organizações estão inseridas permite refletir sobre as relações construídas a partir de interesses e recursos de algumas instituições, o que lhes confere a capacidade de delineamento de campos organizacionais. A UVIBRA, atualmente principal agente institucional do setor (pela legitimidade e recursos disponíveis), pode gerir e condicionar a aplicação de políticas públicas disponíveis em grupos de interesse que garantem o sucesso dos seus projetos setoriais e, assim, sua posição como organização representativa de fomento. Dessa forma, uma das facetas das forças sociais que delineia o campo organizacional do setor está no privilégio de organizações que se dedicam aos produtos tradicionalmente exportados, como o vinho, em detrimento de organizações, geralmente menores e formadas por cooperativas, que se dedicam ao suco de uva.

Esta pesquisa verificou como ocorre esse processo e, por meio dela, espera-se colaborar com achados para a construção de políticas públicas menos tendenciosas que considerem aspectos alheios à lógica econômica promovida pelos agentes econômicos hegemônicos do

setor. Além disso e, conseqüentemente, contribuir para o crescimento econômico e social das organizações e região a qual fazem parte.

Apesar do número de pesquisas que analisam mercados e empresas emergentes sob a perspectiva da Teoria Institucional (Kostova & Marano, 2019), poucas se dedicam à internacionalização de empresas pequenas de mercados emergentes, que são mais sensíveis ao ambiente institucional (Steinhauser, Rocha & Paula, 2022). Desse modo, buscou-se contribuir com o arcabouço teórico dessa teoria, através deste estudo empírico.

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

Como sugestão de estudos futuros, orienta-se que sejam realizadas novas pesquisas nesse mesmo contexto, porém, em outras vinícolas fora da Serra Gaúcha-RS. Sugere-se, ademais, que se tenha mais pesquisas voltadas para as exportações do suco de uva, pois este também foi um limitador de dados secundários do setor mais concretos. Além disso, propõe-se realizar estudos comparativos entre diferentes regiões produtoras de suco de uva no Brasil para identificar semelhanças e diferenças nos desafios enfrentados e nas estratégias adotadas pelas empresas; investigar as tendências de mercado para o suco de uva, incluindo a demanda dos consumidores, as preferências de produtos e as oportunidades de expansão em mercados internacionais específicos; pesquisar as práticas sustentáveis adotadas pelas empresas na produção e exportação de suco de uva, considerando aspectos ambientais, sociais e econômicos; e, por fim, explorar o impacto das parcerias com instituições formais, como a UVIBRA e a ApexBrasil, na internacionalização das empresas vitivinícolas e na promoção do suco de uva brasileiro no exterior.

Referências

Abe (2022). Associação Brasileira de Enologia. *Conheça a ABE*. Disponível em:

<https://www.enologia.org.br/abe/>. Acesso em: 28 mai. 2022.



AhmadI-Gh, Z., Bello-Pintado, A., Bortolotti, T., & Boscari, S. (2024). Sustainability drivers and national culture in buyer-supplier environmental practices: an institutional perspective. *European Business Review*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.

<https://doi.org/10.1108/EBR-06-2023-0183>

Alaby, M. A. (2021). *O que é internacionalização de empresas?*. Disponível em:

<https://dcomercio.com.br/categoria/opinia/o-que-e-internacionalizacao-de-empresas>

Acesso em: 10 ago. 2023.

Agavi (2022). Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. *Quem somos*.

Disponível em: <https://agavi.com.br/site/>. Acesso em: 28 mai. 2023.

ApexBrasil (2022). Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. *Quem*

somos. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/br/pt/sobre-a-apex-brasil.html> Acesso em: 15 mai. 2023.

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

Associação Brasileira de Elaboradores de Suco de Uva Puro (2022). *Associação*. Disponível

em: <https://www.sucodevapuro.com.br/associacao/>. Acesso em: 28 mai. 2022.

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

Brasil. (2024). Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (Mapa) (2024).

Institucional. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br>. Acesso em: 23 jan. 2024.

Brasil. (2023). Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (Mapa) (2023).

Missão, visão e valores. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/age/plano-estrategico-do-mapa/missao-visao-valores>.

Acesso em: 23 jan. 2024.

- Caldas, M., Fachin, R., & Fischer, T. (2007). *Handbook de estudos organizacionais - modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*, v. 1, São Paulo: Atlas.
- Canal Rural. (2023). *Suco de uva e espumantes têm aumento de produção na safra 2023*. Disponível em: <https://www.canalrural.com.br/nacional/rio-grande-do-sul/suco-de-uva-e-espumantes-registram-aumento-na-safra-2023/>. Acesso em: 02 out. 2023.
- Carneiro, J. M. T., & Dib, L. A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 2(1), 1-25. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.211-25>.
- Cislighi, T. P., Fernandes, E. B., & Wegner, D. (2017). O processo de internacionalização na transformação das capacidades dinâmicas de pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(3), 584-615. <https://doi.org/10.14211/regepe.v6i3.659>
- Comexstat (2024). Governo Federal. *Exportação e importação geral*. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em: 18 jan. 2024.
- Conab. (2019). Companhia Nacional de Abastecimento. *Compêndio de Estudos Conab. Visão Analítica da Viticultura Sul-Rio-Grandense*. ISSN: 2448-3710. v.19. Brasília.
- Dalmoro, M. (2012). The formation of country wineries networks for internationalization: an analysis of two new world wines regions. *Journal of Wine Research*, 24(2), 96–111. <https://doi.org/10.1080/09571264.2012.747086>
- Dani, C. (2022). *Benefícios do suco de uva puro*. Associação Brasileira de Elaboradores de Suco de Uva Puro. Disponível em: <https://www.sucodevapuro.com.br/beneficios-do-suco-de-uva-puro/#principais-efeitos>. Acesso em: 08 jun. 2022.
- Da Silva Alchieri, A. P., Dalbosco, I. B., & Do Nascimento, S. (2017). Dimensões do empreendedorismo internacional das PMEs exportadoras do Sul do Brasil. *Revista da*

Micro e Pequena Empresa, 11(2), 2-17. <https://doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n2p217>

De Souza, E. C. L., & Fenili, R. R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 103-118. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p103>

Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

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

Duarte, D. V., & Tavares, B. (2012). *Institucionalismo e determinações governamentais: evidências de isomorfismo em empresas de base tecnológica*. Artigo apresentado em ENAPG - Encontro de Administração Pública e Governança, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG211.pdf. Acesso em: 16 ago. 2021.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Farias, J. G. (2021). Análise de exportação de vinho em 2020: o caso do Vale do Rio São Francisco. *Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação – EmpíricaBR*. 1(1). <https://doi.org/10.15628/empiricabr.2021.13252>

Fecovinho. (2022). Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul. *Histórico*. Disponível em: <http://www.fecovinho.coop.br/secao.php?pagina=1>. Acesso em: 28 mai. 2023.

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



- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Hidalgo, G., Monticelli, J. M., Pedroso, J., Verschoore, J. R., & De Matos, C. A. (2022). The influence of formal institution agents on cooperation in the organic food industry. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 20(2), 61-74.
<https://doi.org/10.1515/jafio-2019-0009>
- Hitt, M. A. (2016). International strategy and institutional environments. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 206-215. <https://doi.org/10.1108/ccsm-11-2015-0168>.
- Ioppi, F. S., Vieira, G. B. B., & Gonçalves, R. B. (2020). Barreiras técnicas como protecionismo. Percepção dos exportadores de vinhos brasileiros. *Revista de Política Agrícola*. 1. 6-21.
- Keegan, W. J. (2005). *Marketing global*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kostova, T., & Marano, V. (2019). Institutional theory perspectives on emerging markets. In: Grosse, R., & Meyer, K. E. (eds.) *The Oxford Handbook of Management in Emerging Markets*. New York: Oxford University Press. (pp. 99-126).
- Minervini, N. (2008). *O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Molle, V. R. D. (2021). *Análise da capacidade de acompanhamento das tendências de comercialização de sucos de uva: um estudo aplicado às cooperativas da Serra Gaúcha*. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia.
- Monticelli, J. M., Garrido, I. L., & Dal-Soto, F. (2016). Do Institutions Matter? The case of wines manufacturer from an emerging economy, The Challenge of Bric

- Multinationals. In: *International Business Research*, 11, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 349-367. <https://doi.org/10.1108/S1745-886220160000011018>.
- Monticelli, J. M., Garrido, I. L., & De Vasconcellos, S. L. (2018). Coopetition and institutions: a strategy for Brazilian wineries facing internationalization, *International Journal of Wine Business Research*, 30(1), 74-95. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-08-2016-0028>.
- Monticelli, J. M., Cislaghi, T. P., & Maracajá, K. F. B. (2025). Exploring barriers arising from coopetition: a case study in the brazilian wine tourism industry. In: Chim-Miki, A. F.; Da Costa, R. A. (eds). *Value proposition to tourism coopetition: cases and tools*, Cap. 12, Emerald Publishing Limited, p. 169-183. doi: <http://doi.org/10.1108/978-1-83797-827-420241012.2025>
- Morrish, S. C. & Earl, A. (2021), Networks, institutional environment and firm internationalization, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(11), 2037-2048. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0230>
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Oiv (2022). Organização Internacional da Vinha e do Vinho. *The OIV*. Disponível em: <https://www.oiv.int/en/the-international-organisation-of-vine-and-wine>. Acesso em: 28 mai. 2022.
- Petricevic, O., & Teece, D. J. (2019). The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1487-1512. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00269-x>
- Pivetta, N. P., Trindade, N. R., Piveta, M. N., De Oliveira, V. R., & Scherer, F. L. (2021). Produção científica sobre internacionalização e teoria institucional: uma análise

bibliométrica a partir das bases de dados *Web of Science e Scopus*. *INTERFACE - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 18(1), 48-73.

Ramalho, P. J. P., Sousa, A. J. C., & Araújo, J. L. P. (2021). Estratégias para o setor vitivinícola brasileiro, em contexto global: desenvolvimentos de gestão no Rio Grande do Sul e no Vale do São Francisco. *ROC-Revista Organizações em Contexto*, 17(33).

Rizzon, L. A., & Meneguzzi, J. (2007). *Suco de uva*. (Coleção Agroindústria Familiar). Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 45 p.

Rocha, A. da, & Ávila, H. de A. (2015). Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 246-257.

Rodrigues, G. Z., De Vasconcellos, S. L., & Nunes, M. P. (2022). Tripé da estratégia: o papel dos agentes institucionais no processo de internacionalização. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 17(1), 81-104.
<https://doi.org/10.18568/internext.v17i1.622>.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Scott, W. R. & Meyer, J. W. (1999) La organización de los sectores sociales: proposiciones y primeras evidencias. In: Powell, W., DiMaggio, P. *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.

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

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1699-1710.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>

- Seuring, S., Aman, S., Hettiarachchi, B. D., De Lima, F. A., Schilling, L., & Sudusinghe, J. I. (2022). Reflecting on theory development in sustainable supply chain management, *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2021.100016>.
- Silva, A. B. (2007). *Proposta de um conjunto de elementos de estratégia para um ambiente mesocompetitivo: o caso da cadeia vitivinícola gaúcha*. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- Sindivinho RS. (2022). Sindicato da Indústria do Vinho, do Mosto de Uva, dos Vinagres e Bebidas Derivados da Uva e do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul. *História*. Disponível em: <http://www.sindivinhors.com.br/Sindicato?mobile=False&menu=2>. Acesso em: 28 mai. 2022.
- Siscomex. (2022). Governo Federal. *Certificação Halal*. Disponível em: <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportar/conhecendo-temas-importantes-1/certificacao-halal>. Acesso em: 26 jun. 2022.
- Steinhauser, V. P. S., Rocha A., & Paula F. O. (2022) Institutional Theory and international entrepreneurship: a review. *Internext*. 17(2), 264-283. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i2.684>.
- Tavares, P. (2002). Aplicação de blockchain na cadeia de suprimentos alimentícia. Quais são os impactos e benefícios do blockchain no Food Supply Chain? *Revista Mundo Logística*, n. 87, ano XV, 74-82.
- Uvibra. (2022). União Brasileira de Vitivinicultura. *Mercado Externo - Do Brasil para o mundo*. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/noticias/01-02-2022-mercado-externo-do-brasil-para-o-mundo>. Acesso em: 27 mai. 2022.
- Uvibra. (2023). União Brasileira de Vitivinicultura. *Quem somos*. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/uvibra/quem-somos>. Acesso em: 02 out. 2023.

Veganismo. (2022). *O que é certificado vegano*. Disponível em:

<https://veganismo.org.br/certificado-vegano/>. Acesso em: 26 jun. 2022.

Vinho Brasileiro.Org. (2021). *Uvibra-Consevitis-RS e Apex-Brasil assinam convênio de promoção ao vinho brasileiro no mercado externo*. Disponível em:

<https://vinhobrasileiro.org/mercado/uvibra-consevitis-rs-e-apex-brasil-assinam-convenio-de-promocao-ao-vinho-brasileiro-no-mercado-externo>. Acesso em: 27 jun. 2022.

Vieira, G. B., Santos, C. H. S., Vidor, G., Gonçalves, R. B., & Giacomello, C. P. (2023).

Efficiency evaluation of cooperatives and wine industries: a study in Southern Brazil.

International Journal of Productivity and Quality Management, Inderscience

Enterprises Ltd, 39(3), 287-301. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2023.132258>.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study*

in the economics of internal organization. University of Illinois at Urbana-Champaign's

Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in

Entrepreneurship.

Williams, C., & Spielmann, N. (2019). Institutional pressures and international market

orientation in SMEs: Insights from the French wine industry. *International Business*

Review, 28(5), 101582. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.05.002>.

WinesOfBrazil. (2022). *Wines of Brazil. Sobre nós*. Disponível em:

<https://www.winesbrazil.org/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

Yadav, V. S., Singh, A. R., Gunasekaran, A., Raut, R. D., & Narkhede, B. E. (2022). A systematic

literature review of the agro-food supply chain: challenges, network design, and

performance measurement perspectives. *Sustainable Production and Consumption*, 29, 685-

704. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.11.019>.

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

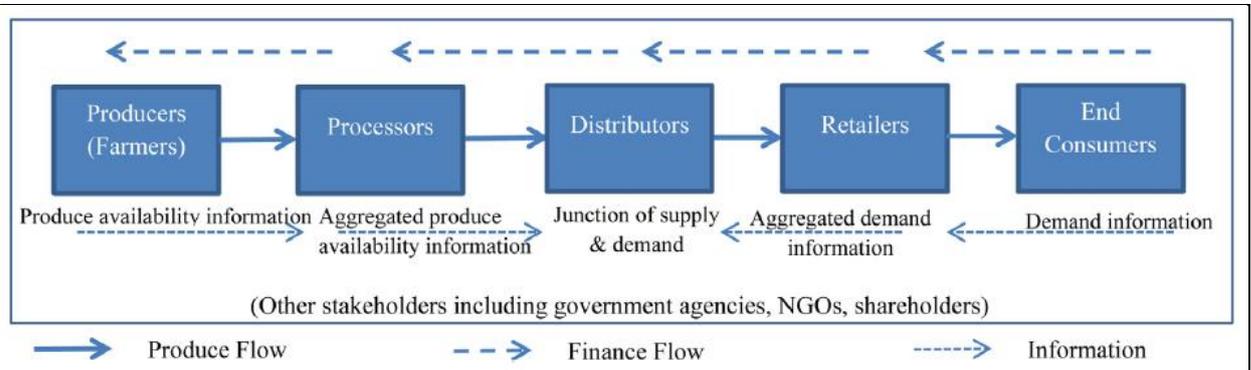
Zen, A. C., Dalmoro, M., Fensterseifer, J. E., & Wegner, D. (2013). The development of resources in interorganizational networks and the internationalization process: the case Wines Of Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 12(1), 107-130. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v12i1.1901>.

Zimieski, R. C. T., & Cislighi, T. P. (2024). Internacionalização do Suco de Uva do Brasil: Oportunidades e desafios do ingresso no mercado italiano. In: *Anais... Simpósio Suco de Uva & Saúde*. Campus Bento Gonçalves do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS).



ANNEXES AND APPENDICES

Annex A: A diagram of the agricultural food supply chain



Source: Yadav *et al.* (2022, p. 686).

Appendix A: Case study protocol

Case Study Objective	<ul style="list-style-type: none"> - Understand the export sector of the company, how and in what ways it operates in the foreign market (fairs, strategies, negotiations, adaptations, among others). - Explore the opportunities and challenges related to grape juice exportation. - Analyze the potential impacts of the pandemic on the international landscape of the winemaking industry.
Sources of Information	<ul style="list-style-type: none"> - Observation (at the time of the visit/interview). - Documents (if available). - In-depth semi-structured interviews (open-ended questions).
Procedures	<ul style="list-style-type: none"> - Initiate contact via email or WhatsApp (referrals from experts and the companies themselves). - Gather general data on the companies. - Schedule the visit/interview. - Analyze the data collected.
Data Analysis	<ul style="list-style-type: none"> - Analyze the complete content, both within and between cases.

Source: prepared by the authors based on Yin (2010).

Appendix B: Question Guide

Introductory Questions for the Company		
1: Legal name of the company and location. 2: Interviewee/position. 3: Product line. 4: Duration of the interview. 5: Interview format and location. 6: Date of the interview.		
Objectives	Questions	Authors for reference
Identify the role of the participants in the supply chain (contextual and institutional factors)	1) Comment on how the company's internationalization process unfolded (beginning, processes, lessons learned over time, qualifications, training, challenges). 2) Does the company have a specific department responsible for exports/imports? How many employees are part of it? How are the roles/functions/clients divided? Explain briefly about the daily routines. 3) Which entities in the grape and wine production chain is the company a part of (associations, industry organizations, unions, etc.)? Do any of them provide direct assistance with export activities? 4) What is the importance of these entities for the company? Does the company typically participate in meetings, actions, activities, and training offered by these entities? Are their efforts satisfactory? Explain. 5) In your opinion, is there cooperation among companies in the winemaking sector? Is cooperation encouraged by the entities? Explain.	Dimaggio & Powell (1983) North (1990) Pivetta <i>et al.</i> (2021)
Describe the main strategies, motivations, and investments made by companies to open new markets and consolidate existing ones for grape juice	1) Currently, which products are exported by the company? 2) What is the percentage of the company's revenue that comes from exports? Does the company plan to increase its participation in the international market? 3) Which country does the company export to the most? And which product is the most exported? 4) What are the main costs involved in export operations? Is there a minimum value for an export shipment? 5) What strategies does the company use to acquire (new) and retain current clients? (frequency of visits, marketing campaigns, participation in international fairs, etc.). Is there a specific budget for exports? 6) What are the main adaptations made to products and/or processes to serve international markets? Please provide examples (adaptations/countries). 7) Regarding grape juice: what type of grape juice is exported? 8) What percentage do grape juice exports represent for the company? Is there any plan to increase grape juice exports? 9) What specific strategies, motivations, and investments has the company made in grape juice for international markets? What are the key differentiators of the product in international markets? 10) In your opinion/knowledge, what are the main reasons/motivations why grape juice is not exported in large quantities such as wine/sparkling wine? Are these internal organizational factors or contextual and institutional factors (government, legislation, lack of incentives, market access difficulties, lack of consumer awareness, etc.)? Please provide examples. 11) Are there any "extra" procedures/precautions/certificates/documents that need to be adopted for grape juice exports (and that differ from wine and sparkling wine)? 12) In the context of the pandemic, has there been any change in the grape juice export market? If so, what would those changes be?	Williamson (1975) Johanson & Vahlne (1977) Monticelli, Garrido & Dal-Soto (2016)
Identify opportunities and challenges encountered in the grape juice export process	1) In your opinion, what are the main opportunities that internationalization provides for the sector? And for the company? 2) In your opinion, what are the main difficulties/obstacles encountered in the grape juice export process for the sector? And for the company specifically? 3) In general, what are the challenges encountered in grape juice exportation? Do you have any suggestions for how these challenges could be overcome? 4) In your opinion, what can be learned from the trajectory of Brazilian wine and sparkling wine exports, which are already internationally recognized, in relation to grape juice exports?	Minervini (2008) Monticelli, Garrido & De Vasconcelos (2018) Molle (2021)

Source: prepared by the authors based on the theoretical framework authors (2021)



Appendix C: Types of Grape Juice Produced by the Interviewed Companies

Interviewed Companies	Juices Produced and Their Characteristics
Juice Industry 1	Organic Grape Juice: No preservatives, not pasteurized, no pesticides, 100% Bordô grape.
Winemaking Cooperative 1	<p>Organic Grape Juice: No added sugar, preservatives, or pesticides, made from American grapes from family production.</p> <p>Red Grape Juice (100% Pure Juice): No added sugar, water, or coloring. Made from red American grapes.</p> <p>White Grape Juice (100% Pure Juice): No added sugar, water, or coloring. Made from white American grapes.</p> <p>Carbonated Grape Juice: No added preservatives, coloring, or sugar. Only carbon dioxide added. Made from red American grapes.</p>
Winemaking Cooperative 2	<p>Organic Grape Juice: No added sugar, free from agricultural chemicals and preservatives, made from American, Isabel, and Bordô grapes.</p> <p>Red Grape Juice (100% Pure Juice): 100% natural, no preservatives, no added sugar, produced with American, Isabel, and Bordô grapes.</p> <p>White Grape Juice (100% Pure Juice): 100% natural, no preservatives or sugar. Produced with white American grapes, Niagara white, and Moscato.</p> <p>Rosé Grape Juice (100% Pure Juice): No added sugar or water. Made with American grapes, Niagara white, and Bordô.</p> <p>Nectar: No preservatives, with 40% juice. In addition to grape nectar juice, Winemaking Cooperative 2 produces nectar juices in other flavors such as pineapple, orange, passion fruit, peach, and apple.</p> <p>Reconstituted Juice: Water is removed, and after some time, the water is added back. Considered 100% juice, but it may be sweetened.</p> <p>Carbonated Grape Juice: No added preservatives, coloring, or sugar. Only carbon dioxide added. Made from red American grapes. Launched in March 2022.</p>
Juice Industry 2	<p>Red Grape Juice (100% Pure Juice): No added sugar, water, or coloring. Made with red American grapes.</p> <p>White Grape Juice (100% Pure Juice): No added sugar, water, or coloring. Made with white American grapes.</p> <p>In addition to these, Juice Industry 2 produces mixed juices with grapes, all 100% pure, such as apple and white grape, raspberry and grape, açaí and grape, blackberry and grape, blueberry and grape.</p>
Winemaking Industry 1	Red Grape Juice (100% Pure Juice): No added sugar, preservatives, made with Isabel and Magna grapes, from the São Francisco Valley – BA, a city that allows harvesting throughout the year.
Winemaking Cooperative 3	<p>Organic Grape Juice: No added sugar, preservatives, or pesticides, made with Bordô, Isabel, and Concord grapes.</p> <p>Red Grape Juice (100% Pure Juice): No added sugar, water, or coloring. Made with Bordô, Isabel, and Concord grapes.</p> <p>Astral Grape Juice – Biodynamic: Made through a maceration technology process, the resulting juice undergoes pasteurization and immediate bottling, made with Bordô, Isabel, and Concord grapes.</p>

Source: prepared by the authors based on information from the companies' websites (2022).