

ÁREA TEMÁTICA: Estratégia Organizacional e Inovação

**ANÁLISE DE OPORTUNIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
VINÍCOLAS DA REGIÃO DA SERRA GAÚCHA**

36° ENANGRAD

ANÁLISE DE OPORTUNIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VINÍCOLAS DA REGIÃO DA SERRA GAÚCHA

Resumo

Este estudo investigou os processos de internacionalização de vinícolas da Serra Gaúcha, com ênfase nos modos de entrada e nas estratégias para ampliar a presença dos vinhos brasileiros no mercado internacional. A análise fundamentou-se em duas abordagens teóricas principais: as teorias clássicas de internacionalização baseadas na oferta e aquelas centradas na demanda. Foram realizados estudos de caso em quatro vinícolas (Giaretta, Gheller, Dom Cândido e Salton), combinando entrevistas semiestruturadas com técnicas estatísticas para avaliar a atratividade de mercados internacionais. Os resultados indicaram oportunidades diferenciadas conforme o grau de maturidade exportadora das empresas, destacando mercados como Angola, Portugal, Colômbia, Peru, Canadá e Filipinas. Além disso, evidenciou-se que a valorização da identidade cultural e regional dos vinhos brasileiros constitui um diferencial competitivo relevante no cenário internacional. O estudo contribui ao oferecer subsídios práticos para decisões estratégicas de internacionalização, reforçando a importância de calibrar a atratividade externa e as capacidades internas das vinícolas.

Palavras-chave: Internacionalização; Mercados-alvo; Vinícolas.

Abstract

This study investigated the internationalization processes of wineries located in the Serra Gaúcha region, with emphasis on entry modes and strategies to expand the presence of Brazilian wines in the international market. The analysis was grounded in two main theoretical approaches: classical supply-based internationalization theories and demand-centered perspectives. Case studies were conducted in four wineries (Giaretta, Gheller, Dom Cândido, and Salton), combining semi-structured interviews with statistical techniques to assess the attractiveness of international markets. The results revealed differentiated opportunities according to the degree of export maturity of the companies, highlighting markets such as Angola, Portugal, Colombia, Peru, Canada, and the Philippines. Furthermore, the findings showed that emphasizing the cultural and regional identity of Brazilian wines constitutes a relevant competitive advantage in the global scenario. This study contributes by providing practical insights for strategic decision-making in internationalization, reinforcing the importance of balancing external market attractiveness with the internal capabilities of wineries.

Keywords: Internationalization; Target Markets; Wineries.

1. Introdução

A internacionalização de empresas vinícolas brasileiras, especialmente na região da Serra Gaúcha, tem se mostrado uma estratégia promissora diante da crescente competitividade dos mercados e da limitada presença dos vinhos nacionais no cenário internacional. O Mapa de Oportunidades da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil, 2023) demonstra que a exportação de vinhos brasileiros ainda se concentra em poucos países, notadamente lusófonos e da América do Sul, o que evidencia a necessidade de diversificação de mercados.

Neste contexto, torna-se relevante compreender os fatores que influenciam o processo de internacionalização, os desafios enfrentados pelas vinícolas e as estratégias adotadas por empresas que conseguiram inserir-se ou ampliar sua atuação no mercado externo. A escassez de estudos aprofundados sobre a internacionalização de vinícolas brasileiras reforça a pertinência deste trabalho, que busca contribuir para o entendimento do tema a partir de uma análise empírica.

Ao investigar oportunidades de internacionalização de vinícolas, percebe-se a necessidade de análises mais detalhadas sobre os processos iniciais e subsequentes de entrada no mercado externo, bem como sobre os modos de inserção adotados. Além disso, compreender como empresas bem-sucedidas conseguiram criar nichos internacionais é fundamental para que outras vinícolas possam aprender com esses casos e adaptar suas práticas. Essa análise permite identificar caminhos possíveis de barreiras comerciais e culturais, bem como avaliar a viabilidade de alternativas como o investimento direto estrangeiro ou parcerias estratégicas. Dessa forma, este estudo não apenas contribui academicamente, ao articular teorias clássicas e recentes sobre internacionalização, mas também oferece subsídios que podem orientar a tomada de decisão das vinícolas brasileiras interessadas em expandir-se no mercado internacional.

O estudo articula-se em duas abordagens teóricas principais: as teorias clássicas da internacionalização baseadas na oferta, como o Paradigma Eclético de Dunning, o Modelo de Uppsala e a Teoria do Poder de Mercado, e as abordagens centradas na demanda, que consideram as preferências dos consumidores e a estrutura dos mercados-alvo como elementos-chave para a expansão internacional. Ao integrar essas abordagens, pretende-se identificar caminhos estratégicos que podem ser trilhados por vinícolas brasileiras interessadas em ampliar sua atuação no comércio exterior.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar o potencial de internacionalização de vinícolas da Serra Gaúcha, identificando oportunidades em mercados-alvo e estratégias de entrada, com base nas características das empresas e nas demandas do mercado internacional de vinhos. A partir da investigação de experiências reais e do cruzamento com modelos teóricos, busca-se oferecer subsídios práticos para a tomada de decisão e o planejamento estratégico das empresas do setor.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se a revisão da literatura; na terceira, os procedimentos metodológicos utilizados; na quarta, a análise dos dados; e na quinta, as considerações finais. Por fim, estão as referências e o apêndice.

2. Estratégias e Modos de Internacionalização

A literatura sobre internacionalização apresenta duas abordagens centrais para explicar a inserção das empresas em mercados externos: a partir da oferta e da

demanda. Pela ótica da oferta, destacam-se teorias clássicas que buscam compreender as motivações internas das empresas e suas vantagens específicas. A Teoria do Poder de Mercado (Hymer, 1960) introduz a noção de que as firmas expandem suas operações internacionais em busca de lucros extraordinários e vantagens monopolísticas. Já a Teoria do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966) relaciona a internacionalização às fases de desenvolvimento, crescimento, maturidade e declínio de um produto, mostrando como sua produção tende a ser transferida para outros países ao longo do tempo. A Teoria da Internalização (Coase, 1937; Buckley; Casson, 1976) enfatiza a redução de custos de transação como motivação para internalizar atividades em vez de terceirizá-las. O Paradigma Eclético (OLI) de Dunning (1980) integra vantagens de propriedade, localização e internalização para explicar decisões de investimento direto estrangeiro. Por fim, o Modelo de Uppsala (Johanson; Vahlne, 1977) destaca a internacionalização gradual e baseada no aprendizado, na qual as empresas expandem para mercados externos próximos e culturalmente semelhantes antes de avançar para destinos mais distantes e complexos.

Em complemento a essas formulações clássicas, surgiram teorias contemporâneas que ampliam as explicações ao considerar transformações recentes do comércio internacional. Os estudos sobre *born globals* ou *international new ventures* descrevem empresas que se internacionalizam de forma precoce e intensiva, apoiadas em inovação e uso de tecnologias digitais (Oviatt; McDougall, 2005; Knight; Cavusgil, 2015). A *network theory*, por sua vez, ressalta o papel das redes interorganizacionais e dos relacionamentos estratégicos como elementos determinantes para a expansão em novos mercados (Johanson; Vahlne, 2015; Coviello; Kano; Liesch, 2017). Já modelos voltados a multinacionais de mercados emergentes, como o *Linkage-Leverage-Learning* (LLL) (Mathews, 2006), explicam como empresas dessas economias conseguem explorar conexões internacionais, alavancar recursos externos e aprender com o processo de inserção global. Em conjunto, essas contribuições mostram que a internacionalização é moldada pela articulação entre recursos internos, capacidade de inovação, relacionamentos de rede e mecanismos contínuos de aprendizado, que tornam o processo dinâmico e adaptável às mudanças no ambiente competitivo global.

Já pela ótica da demanda, a contribuição pioneira de Linder (1961) desloca o foco das vantagens produtivas para as estruturas de consumo, argumentando que o comércio internacional ocorre de forma mais intensa entre países que apresentam padrões de demanda semelhantes. Nesse sentido, um produto só adquire competitividade internacional quando sua produção é sustentada por uma base de consumo doméstico consolidada, capaz de gerar escala e aprendizado, e encontra mercados externos com preferências equivalentes que permitam sua aceitação. Essa abordagem foi inovadora ao introduzir a noção de que não basta produzir a custos mais baixos ou possuir vantagens tecnológicas, sendo igualmente necessário que existam consumidores externos dispostos a adquirir tais produtos.

Essa perspectiva encontra ressonância em estudos recentes sobre marketing internacional, que reforçam a centralidade da pesquisa de mercado como ferramenta estratégica. Cateora *et al.* (2024) destacam que, em ambientes de alta incerteza, a análise deve abranger desde informações gerais sobre países e setores até dados específicos para decisões sobre produto, preço, promoção e distribuição, permitindo antecipar tendências sociais, econômicas e industriais. Mariadoss (2021) acrescenta que fatores institucionais, culturais e geográficos moldam a forma como as preferências se manifestam, o que torna fundamental avaliar distâncias e

compatibilidades entre mercados. Assim, a integração entre oferta e demanda revela que a internacionalização não é um processo linear nem uniforme, mas resulta da articulação entre vantagens internas das empresas, condições externas dos países de destino e compatibilidade estrutural de consumo no plano global.

As diferentes perspectivas teóricas ajudam a explicar a diversidade de modos de entrada disponíveis para empresas que buscam atuar em mercados internacionais. Segundo Root (1994), o modo de entrada corresponde ao arranjo institucional que define como a empresa se estabelece em outro país, variando de estratégias simples, como exportações, a modalidades mais complexas, como alianças estratégicas e investimentos diretos. A exportação indireta, realizada por intermediários, é a forma mais comum e menos arriscada, ao passo que a exportação direta confere maior controle, embora exija maior investimento e envolva riscos adicionais (Kotler; Keller, 2019; Kotler; Armstrong, 2017). Outras alternativas incluem o licenciamento, que permite ampliar presença internacional com menor custo, mas reduz controle (Kotabe; Helsen, 2000), e o *franchising*, que favorece rápida expansão, ainda que limite a autonomia dos franqueados (Seid; Thomas, 2006; Kotler; Keller, 2006).

Entre as modalidades colaborativas, destacam-se as alianças estratégicas, que permitem compartilhar custos, riscos e benefícios entre parceiros (Douma, 1997; Anand; Khanna, 2000), e as *joint ventures*, nas quais duas ou mais empresas criam uma nova entidade para desenvolver projetos específicos, combinando recursos e capacidades (Kogut, 1988; Churchill; Peter, 2000). No nível mais avançado, o Investimento Estrangeiro Direto (IED) envolve a alocação de capital em empresas estrangeiras, garantindo controle e influência duradoura sobre suas operações (Bloningen, 2001; Dunning; Rugman, 1985). A escolha entre essas opções depende dos objetivos estratégicos da organização, do nível de risco aceitável, dos recursos disponíveis e das condições específicas de cada mercado.

Em síntese, as teorias de oferta e demanda fornecem a base conceitual para compreender a lógica da internacionalização, enquanto os modos de entrada traduzem essa lógica em estratégias práticas de inserção nos mercados globais. A articulação entre esses elementos é fundamental para a tomada de decisão empresarial, influenciando diretamente as possibilidades de expansão, consolidação e competitividade internacional.

3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo adota uma abordagem quanti-qualitativa para analisar a internacionalização de vinícolas da Serra Gaúcha, combinando dados objetivos e percepções de gestores para ampliar a compreensão do fenômeno (Lakatos; Marconi, 2010). Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva, pois busca aprofundar um tema ainda pouco estudado no contexto brasileiro e, ao mesmo tempo, levantar informações sobre oportunidades de inserção internacional. Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como levantamento, com uso de entrevistas semiestruturadas junto a gestores das vinícolas e aplicação de técnicas estatísticas para avaliar a atratividade dos mercados.

Reitera-se que este estudo investiga os processos de internacionalização de quatro vinícolas localizadas na região da Serra Gaúcha: Giaretta, Gheller, Dom Cândido e Salton. Assim, o método de pesquisa adotado é o de estudos de caso múltiplos, que se refere a uma investigação detalhada de um número reduzido de

unidades sociais, possibilitando a compreensão ampla e contextualizada do fenômeno estudado. Conforme Yin (2010), o estudo de caso múltiplo permite analisar evidências empíricas de diferentes fontes, favorecendo a comparação entre os casos e a identificação de padrões, convergências e particularidades relevantes para a compreensão do objeto de pesquisa.

A coleta de dados ocorreu por meio da identificação dos principais países exportadores de vinhos e espumantes (Apêndice A), com base no Mapa de Oportunidades para as Exportações Globais (ApexBrasil, 2024, texto digital) , no período de fevereiro a março de 2024, e de entrevistas semiestruturadas com representantes das quatro vinícolas. As entrevistas, realizadas via Google Meet entre maio e junho de 2024, contaram com profissionais das áreas administrativa, marketing, direção e exportação, proporcionando uma visão abrangente das estratégias de internacionalização.

Para a análise de mercados-alvo sob a ótica da demanda, foi elaborada uma base de dados em Excel com os 45 principais importadores de vinhos e espumantes em 2022, que representaram 90,9% das importações globais, considerando os códigos do sistema harmonizado (220410, 220421, 220429 e 220430). A base incluiu variáveis relacionadas ao tamanho e dinamismo do mercado, como volume de importações e suas taxas de variação, a indicadores macroeconômicos, como PIB per capita, além de medidas de acesso ao mercado, representadas pelos índices de liberdade de negócios e de comércio. Também foram incorporados dados sobre a demanda específica por vinhos e espumantes e informações referentes à relação de comércio com o Brasil, incluindo somatório das importações de origem brasileira, distância geográfica e variação no período analisado.

Todos os indicadores foram normalizados e convertidos em índices, posteriormente agrupados em médias dentro de cada conjunto e em uma média final. A classificação seguiu os seguintes critérios: mercados de alta atratividade apresentaram índice superior à média acrescida de um desvio padrão; média-alta correspondeu aos índices entre a média e a média mais um desvio padrão; média-baixa aos índices entre a média e a média menos um desvio padrão; e baixa atratividade aos valores inferiores à média menos um desvio padrão. A tabela correspondente está apresentada no Apêndice A.

Por fim, os dados quantitativos foram tratados com técnicas estatísticas descritivas, permitindo comparar mercados e definir sua atratividade relativa, e os dados qualitativos, oriundos das entrevistas, foram analisados por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2012), possibilitando o agrupamento em quatro categorias. A análise dos dados é apresentada na seção seguinte.

As principais limitações deste estudo referem-se à restrição quanto à generalização dos resultados, uma vez que a análise foi conduzida com apenas quatro vinícolas localizadas em uma única região do Rio Grande do Sul, o que reduz a representatividade dos achados. Soma-se a isso a impossibilidade de realizar entrevistas presenciais, em virtude das enchentes ocorridas em maio de 2024 no estado, que dificultaram o acesso às empresas e ocasionaram atrasos no cronograma. Apesar dessas limitações, buscou-se mitigar essas restrições por meio do aprofundamento na análise das estratégias e modos de entrada das vinícolas no comércio internacional.

4. Análise dos Dados

Esta seção apresenta a análise dos dados em três dimensões: a contextualização das vinícolas estudadas, a estrutura de oferta, demanda e internacionalização; a cadeia de suprimentos, logística e incentivos; e a análise e identificação de mercados-alvo a partir da oferta e demanda das vinícolas, de modo a evidenciar fatores internos e externos que condicionam suas estratégias de inserção internacional.

4.1 Contextualização, Estrutura de Oferta, Demanda e Internacionalização das Vinícolas

A análise contempla quatro vinícolas da Serra Gaúcha: Giaretta, Gheller, Dom Cândido e Salton. Elas foram selecionadas por representarem diferentes estágios de maturidade exportadora e modelos de negócio. Todas têm origem familiar e forte vínculo com a tradição vitivinícola regional, mas diferem em porte, portfólio e estratégias de inserção, o que permite observar trajetórias distintas de internacionalização.

A Vinícola Giaretta, fundada em 2007 em Guaporé, combina tradição familiar com forte apelo à inovação. Seu portfólio inclui vinhos finos, espumantes e sucos, além da diversificação para cervejas artesanais e uma linha premium lançada em 2017. Um dos diferenciais é a aposta em formatos alternativos como vinhos em lata e *bag-in-box*, alinhados a tendências globais de conveniência e praticidade. Esses produtos têm como alvo consumidores jovens e ocasionais, que buscam bebidas mais acessíveis e funcionais. No mercado interno, a demanda é diversificada, abrangendo tanto apreciadores de vinhos de maior valor agregado quanto consumidores atraídos pela irreverência da marca OVNIH e pela praticidade das embalagens. No mercado externo, a empresa já participou de feiras internacionais e degustações promovidas pela Associação Brasileira de Enologia, mas enfrenta obstáculos regulatórios de rotulagem, além da ausência de canais consolidados de distribuição e de contatos estratégicos.

A Vinícola Gheller, criada em 2004 em Guaporé, é uma empresa de pequeno porte com produção restrita e atuação voltada principalmente ao público regional. Seu portfólio inclui vinhos tintos e brancos finos, espumantes, opções em *bag-in-box* e a marca *Crepusculum*, caracterizada por vinhos mais suaves. Em 2020 lançou a linha Gran Reserva, reforçando o esforço em agregar valor à sua oferta. A demanda é concentrada na Serra Gaúcha, impulsionada pelo enoturismo, já que a vinícola mantém restaurante, espaço de eventos e experiências gastronômicas que fortalecem sua marca junto a turistas e consumidores locais. Embora reconheça oportunidades de expansão internacional, a empresa não tem planos imediatos de exportação, devido a altos custos de entrada, vulnerabilidade logística e limitações financeiras. Nesse sentido, a demanda externa ainda é percebida como oportunidade futura, a ser explorada com maior apoio institucional.

A Vinícola Dom Cândido, fundada em 1986 no Vale dos Vinhedos, apresenta uma oferta concentrada em vinhos finos e espumantes de perfil tradicional, preservando a identidade familiar e a herança italiana. Seu portfólio inclui linhas premiadas, como a 4ª Geração, reconhecida com o selo *Wines of Brazil – Gold*, além da produção de azeite de oliva, *bag-in-box* e sucos de uva. A demanda doméstica é sustentada por consumidores que valorizam a tradição e a qualidade associada ao Vale dos Vinhedos, reforçada por práticas de enoturismo como degustações às cegas e eventos culturais. Na perspectiva internacional, a empresa

busca visibilidade por meio de parcerias institucionais, como com o Sebrae, em projetos de capacitação e qualificação para exportação. Apesar disso, ainda não consolidou sua atuação no exterior, principalmente em função de recursos limitados e da insegurança frente aos custos e barreiras legais.

A Vinícola Salton, fundada em 1910 em Bento Gonçalves, constitui uma das mais tradicionais do setor vitivinícola brasileiro e é líder nacional na produção de espumantes. Seu portfólio é o mais diversificado entre as empresas analisadas, incluindo vinhos, espumantes, sucos, destilados como vodka e gin, e linhas exclusivas como Domenico, voltadas ao público premium. A demanda doméstica é ampla e consolidada, sustentada pela tradição da marca e por sua forte presença no varejo nacional. No mercado internacional, a empresa já exporta para a América do Norte, América do Sul, Ásia e África, adaptando seus produtos às preferências locais e às exigências regulatórias. Para atender a essa demanda, investe em adequações de rotulagem, certificações e padronização de processos produtivos, além de parcerias estratégicas com distribuidores. A Enoteca Família Salton, inaugurada em São Paulo em 2019, reforça a experiência premium e funciona como vitrine da marca. No campo logístico, a unidade fabril em Jarinu (SP) fortaleceu sua capacidade de escoamento via Porto de Santos, reduzindo riscos de interrupções nas operações do Rio Grande do Sul. Ainda assim, a empresa enfrenta desafios relacionados a custos de transporte e a eventos climáticos, embora consiga mitigá-los com escala produtiva e redes consolidadas de parceiros.

Em conjunto, os quatro casos evidenciam como o porte, a diversificação da oferta e a capacidade de adaptação à demanda moldam o ritmo e a viabilidade do processo de internacionalização. Enquanto as vinícolas de pequeno porte exploram inovação, enoturismo e nichos específicos como caminhos de preparação, empresas maiores, como a Salton, combinam tradição, escala e investimentos em logística e marketing para sustentar sua competitividade internacional. A comparação revela que a internacionalização no setor vitivinícola da Serra Gaúcha não depende apenas da qualidade intrínseca do produto, mas também da habilidade em articular oferta diversificada, demanda alinhada e inserção em redes institucionais de apoio.

4.2 Cadeia de Suprimentos, Logística e Incentivos

A análise da cadeia de suprimentos e dos mecanismos de apoio revela como fatores estruturais e institucionais influenciam a competitividade e a capacidade de internacionalização das vinícolas. Elementos como infraestrutura logística, acesso a crédito e participação em programas de incentivo condicionam tanto a estabilidade das operações quanto as possibilidades de expansão internacional.

A Vinícola Giaretta concentra sua produção em área única, localizada junto ao espaço de visitação, o que facilita a integração entre produção e enoturismo, mas aumenta a vulnerabilidade a choques externos. Os serviços logísticos são terceirizados, atendendo principalmente ao mercado doméstico, com vendas direcionadas a revendedores e supermercados. As enchentes que atingiram o Rio Grande do Sul em 2024 afetaram de forma significativa o transporte e o fornecimento de insumos, exigindo realocação de pontos de venda e maior foco na Serra Gaúcha. Em termos de incentivos, a empresa poderia ampliar sua inserção ao aderir a programas da ApexBrasil, como o Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX), que oferece capacitação e consultoria especializada para iniciar exportações.

A Vinícola Gheller, de pequeno porte, também depende fortemente de serviços logísticos externos, enfrentando limitações relacionadas ao transporte e à infraestrutura local. Os impactos das enchentes agravaram esses entraves, interrompendo rotas e elevando custos de distribuição. A ausência de experiência exportadora torna ainda mais complexa a adesão a programas de apoio, embora iniciativas como o Sebrae Internacionalização de Pequenos Negócios represente uma oportunidade para superar barreiras técnicas e preparar a vinícola para atuar em mercados externos.

A Vinícola Dom Cândido apresenta um perfil mais estruturado no campo de incentivos, com histórico de participação em projetos do Sebrae e ações de capacitação para exportação. No aspecto logístico, a empresa se beneficia da localização no Vale dos Vinhedos e da integração com plataformas de *e-commerce*, que fortalecem a presença no mercado interno e ampliam o alcance da marca. Ainda assim, depende da terceirização de etapas como rotulagem e transporte, o que limita sua autonomia. A resiliência da empresa diante das enchentes recentes decorre, em grande parte, da capacidade de manter processos internos de produção, minimizando a interrupção das atividades.

A Vinícola Salton demonstra maior robustez logística e maior aproveitamento de incentivos institucionais. A empresa utiliza de forma sistemática o apoio da ApexBrasil, que oferece orientação sobre regulamentações e estratégias de entrada em novos mercados. Para garantir competitividade, mantém linhas produtivas específicas para exportação, adequadas às legislações internacionais, além de registrar marcas e rótulos em diferentes órgãos reguladores. A criação da unidade fabril em Jarinu (SP) foi estratégica, pois reduziu a dependência logística do Rio Grande do Sul e facilitou o acesso ao Porto de Santos, reforçando a resiliência da empresa diante de crises climáticas e sanitárias.

De modo geral, observa-se que as vinícolas de pequeno porte enfrentam maiores vulnerabilidades na cadeia de suprimentos e menores condições de acesso a incentivos, o que limita a internacionalização. Já empresas de maior porte, como a Salton, conseguem estruturar respostas mais eficazes, diversificar rotas logísticas e utilizar programas institucionais de apoio para ampliar sua presença global. Esse contraste confirma que a combinação entre capacidade de adaptação interna e apoio externo qualificado é determinante para transformar oportunidades de mercado em efetiva inserção internacional.

4.3 Análise e Identificação de Mercados-Alvo a partir da Oferta e Demanda das Vinícolas

A identificação de mercados internacionais para vinhos e espumantes brasileiros exige a combinação entre fundamentos teóricos, análises estatísticas e a avaliação das capacidades internas das vinícolas. Nesta pesquisa, utilizou-se a metodologia da ApexBrasil (2024), que integra indicadores quantitativos (tamanho e crescimento do mercado, valor importado, variação temporal, barreiras tarifárias e não tarifárias) com aspectos qualitativos (estabilidade econômica, preferências culturais e hábitos de consumo). Complementarmente, foram incorporadas bases como UN Comtrade (2024), IMF (2024), Heritage Foundation (2024), Euromonitor International (2024) e CEPII (2024), permitindo a construção de um ranking de atratividade dos 45 principais importadores mundiais de vinhos e espumantes, como explicado na seção metodológica e apresentação dos resultados no Apêndice A.

A análise revelou que a atratividade externa não deve ser considerada isoladamente: ela precisa ser cotejada com a capacidade interna de cada vinícola. Empresas de menor porte, com recursos limitados e pouca experiência exportadora, tendem a encontrar maior viabilidade em mercados regionais e culturalmente próximos. Em contrapartida, empresas consolidadas conseguem lidar com contextos mais complexos, aproveitando economias de escala, capacidade de adaptação regulatória e redes de distribuição globais.

A Vinícola Giaretta apresenta potencial diferenciado em mercados como Angola e Portugal. Angola combina laços históricos e culturais com o Brasil, além de integração a blocos regionais africanos (Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral - SADC e Mercado Comum para a África Oriental e Austral - COMESA) que ampliam o alcance para outros países. Trata-se de um mercado receptivo a produtos importados e com crescimento da classe média, o que favorece vinhos inovadores e de preço competitivo. Já Portugal, embora seja um mercado tradicional e competitivo, mostra tendência de valorização de espumantes e vinhos premium, impulsionada pelo turismo e pela premiumização. A afinidade cultural e linguística pode atenuar barreiras de entrada, mas a concorrência local exige diferenciação, algo que a Giaretta pode oferecer com seus produtos inovadores, como vinhos em lata e no formato *bag-in-box*.

A Vinícola Gheller, ainda sem experiência exportadora, encontra maior aderência em mercados de baixa complexidade de acesso, como o Uruguai e a Colômbia. O Uruguai, por sua proximidade geográfica e inserção no Mercosul, permite redução de custos logísticos e eliminação de tarifas, além de compartilhar hábitos de consumo de vinhos em escala cotidiana. A Colômbia, por outro lado, apresenta desafios maiores, mas desponta como mercado em transformação: apesar da retração recente em volume total, segmentos específicos como vermouths e vinhos fortificados crescem em ritmo acelerado. Os acordos comerciais com o Mercosul ampliam a competitividade de produtos brasileiros, e a demanda por vinhos acessíveis cria nichos que poderiam ser explorados pela produção da Gheller.

A Vinícola Dom Cândido demonstra maior preparo institucional, fruto de parcerias com o Sebrae e de inserção em programas de qualificação. Para seu perfil, os mercados mais estratégicos são Paraguai e Peru. O Paraguai oferece um ambiente favorável pela proximidade geográfica, pelos acordos de livre comércio no Mercosul e pelo consumo de vinhos em eventos sociais e celebrações, facilitando a aceitação cultural do produto. Já o Peru tem apresentado crescimento expressivo nas importações de vinhos nos últimos anos, em especial após a crise de 2022–2023, quando consumidores passaram a desconfiar de bebidas locais adulteradas e a valorizar vinhos importados como sinônimo de qualidade. Esse nicho de consumo premium, disposto a pagar mais por autenticidade, cria espaço para marcas familiares como a Dom Cândido, que podem explorar narrativas de tradição e herança cultural.

A Vinícola Salton, com atuação consolidada, tem condições de diversificar sua presença em mercados maduros e emergentes. Na América do Norte, além dos Estados Unidos, onde já mantém presença significativa, destaca-se o Canadá, que figura entre os principais importadores de vinhos brasileiros, mas impõe barreiras tributárias relevantes. Mesmo assim, o potencial de crescimento justifica maior investimento em estratégias de marketing e adaptação regulatória. No eixo emergente, as Filipinas representam um destino estratégico: o país não possui produção vinícola expressiva, mas apresenta crescimento dinâmico no consumo,

impulsionado por bares especializados e restaurantes de vinhos. A relativa proximidade cultural com o Brasil, observada em análises comparativas como a de Hofstede (2003), pode facilitar negociações e aceitação dos produtos. Além disso, o continente africano oferece oportunidades de longo prazo, com destaque para países em expansão de consumo, menos saturados que os mercados europeus, onde as barreiras de entrada permanecem elevadas. O Quadro 1 apresenta a síntese da análise e dos mercados propostos.

Quadro 1 - Síntese das análises dos processos de internacionalização e proposta de mercados-alvo

Vinícola	Estrutura da oferta	Demanda doméstica	Demanda externa	Mercados-alvo ApexBrasil	Mercados sugeridos
Vinícola Salton	Produção de vinhos premium e espumantes de alta qualidade, com embalagens sofisticadas e forte posicionamento estratégico.	Consumidores que valorizam qualidade, tradição e diversidade, com preferência por rótulos premium.	Alta demanda por vinhos premium em mercados emergentes e desenvolvidos.	Canadá	Filipinas
Vinícola Dom Cândido	Produção de vinhos diferenciados e espumantes, em embalagens tradicionais, com foco em tradição e autenticidade.	Consumidores que valorizam autenticidade e vínculos culturais.	Apreciação por vinhos de tradição e qualidade em mercados tradicionais consolidados.	Paraguai	Peru
Vinícola Gheller	Produção de vinhos populares e espumantes, em embalagens práticas, com foco em custo-benefício.	Consumidores que priorizam preço acessível, com baixa diversidade de preferências.	Crescente demanda por vinhos acessíveis em mercados emergentes e culturalmente próximos.	Uruguai	Colômbia
Vinícola Giaretta	Produção de vinhos premium, espumantes e vinhos em lata, com embalagens inovadoras e foco em qualidade e inovação.	Consumidores jovens que valorizam inovação e diferenciação.	Interesse crescente por produtos inovadores e diferenciados, especialmente entre públicos jovens e dinâmicos.	Angola	Portugal

Fonte: Dos autores (2025).

De forma comparativa, verifica-se que as vinícolas de pequeno porte tendem a se beneficiar de estratégias de inserção gradual e regional, priorizando mercados de fácil acesso e menor risco. Já empresas mais robustas podem aliar a consolidação em mercados tradicionais a apostas em destinos emergentes,

explorando tanto a premiumização quanto a inovação em produtos. Assim, a identificação de mercados-alvo reforça a importância de calibrar atratividade externa e capacidade interna, permitindo que cada vinícola trace um caminho de internacionalização compatível com seus recursos, competências e objetivos estratégicos.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar as oportunidades de internacionalização de vinícolas da Serra Gaúcha, especialmente nos municípios de Bento Gonçalves e Guaporé, identificando seus principais desafios, fatores de sucesso e mercados-alvo potenciais. Para tanto, foram analisadas quatro vinícolas representativas da região - Salton, Gheller, Giaretta e Dom Cândido - por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de dados secundários (ApexBrasil, UN Comtrade, Euromonitor) e revisão de literatura clássica e contemporânea sobre internacionalização.

Os resultados demonstraram que as vinícolas analisadas possuem forte diversificação de produtos, tradição familiar e consolidação no mercado interno, sustentadas por consumidores que valorizam qualidade e autenticidade. Entretanto, para expandir sua presença internacional, enfrentam desafios como regulamentações específicas de cada país, barreiras logísticas e tarifárias e necessidade de adequação aos diferentes perfis de consumo. Ainda assim, foram identificadas oportunidades relevantes ligadas à crescente demanda internacional por vinhos diferenciados, à participação em feiras e eventos internacionais e ao estabelecimento de parcerias com distribuidores locais.

Em relação aos mercados, a Vinícola Salton apresenta oportunidades em países como Canadá e Filipinas, com foco em vinhos premium; a Vinícola Gheller pode explorar a Colômbia, onde cresce a demanda por produtos acessíveis; a Vinícola Giaretta, ao diversificar sua oferta com inovações como vinhos em lata, encontra espaço em Angola e Portugal; e a Vinícola Dom Cândido pode fortalecer sua presença em mercados como Paraguai e Peru, que valorizam tradição e proximidade cultural.

Um ponto de destaque refere-se à importância de valorizar a identidade cultural e regional como diferencial competitivo. Assim como em casos de sucesso de países produtores consolidados, evidenciar a “brasilidade” dos vinhos pode agregar valor, atrair consumidores que buscam experiências autênticas e reforçar o posicionamento no mercado global.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a análise da maturidade exportadora das vinícolas brasileiras, bem como investiguem comparativamente as estratégias de inserção em diferentes estágios da internacionalização. Esses estudos podem apoiar o fortalecimento da vitivinicultura brasileira no cenário internacional, ampliando sua competitividade e reconhecimento.

Referências Bibliográficas

ANAND, B.; KHANNA, T. Do Firms Learn to Create Value? **The Case of Alliances**. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 21, p. 295-315, 2000. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O). Acesso em: 28 set. 2023.

APEXBRASIL. **Mapa de Oportunidades para as Exportações Brasileiras**. 2024.

Disponível em:

<https://apexbrasil.com.br/content/apexbrasil/br/pt/conteudo/painel-de-data-analytics/mapa-de-oportunidades-para-as-exportacoes-brasileiras.html>. Acesso em: 01 jun. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 2. ed. São Paulo: Edições 70, 2012.

BLONINGEN, B. **In search of substitution between foreign production and exports**. Journal of International Economics, [S.l.], v. 53, p. 81-104, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022199600000660>. Acesso em: 30 ago. 2023

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-349-02899-3>. Acesso em: 10 out. 2023.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L.; GILLY, M. C.; MONEY, R. B. **International Marketing**. 19. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2024. Disponível em: <https://www.mheducation.com/highered/product/9781266148637.html>. Acesso em: 8 jul. 2024.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of international business studies**, v. 46, n. 1, p. 3-16, 2015.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. Disponível em: https://www.academia.edu/17150393/Livro_Marketing_Criando_Valor_Para_o_Cliente. Acesso em: 25 set. 2023.

COASE, R. H. **The Nature of the Firm**. *Economica*, [S.l.], v. 4, 386-405, 1937. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1792693](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1792693). Acesso em: 21 set. 2023.

COVIELLO, N.; KANO, L.; LIESCH, P. W. Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. **Journal of international business studies**, v. 48, n. 9, p. 1151-1164, 2017.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490593>. Acesso em: 17 set. 2023.

DUNNING, J. H.; RUGMAN, A. M. The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment. **The American Economic Review**, [S.l.], v. 75, n. 2, p. 228–232, 1985. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1805601>. Acesso em: 10 out. 2023.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Euromonitor International Database**. 2024. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/>. Acesso em: 02 jun. 2024.

HERITAGE FOUNDATION. **Index of Economic Freedom**. 2024. Disponível em: <https://www.heritage.org/index/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

HYMER, S. **The International operations of national firms**: a study of direct investment. Cambridge: MIT Press, 1960. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1725190](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1725190). Acesso em: 20 set. 2023.

HOFSTEDE, G. **Cultura e Organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 2003.

INTERNATIONAL MONETARY FUND – IMF. **Pierre-Olivier Gourinchas**. 2022. Disponível em: <https://www.imf.org/pt/About/senior-officials/Bios/pierre-olivier-gourinchas>. Acesso em: 20 set. 2023.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In: **International business strategy**. Routledge, 2015. p. 33-59.

JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/paljintbs/v_3a8_3ay_3a1977_3ai_3a1_3ap_3a23-32.htm. Acesso em: 30 out. 2023.

KOGUT, B. *Joint ventures*: Theoretical and Empirical Perspectives. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 319–332, 1988. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2486268>. Acesso em: 28 set. 2023.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=doCFEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=kotabe%3B+helsen,+2000+global+marketing&ots=rdFuNIRBBp&sig=xMIXar6HhbcUpuqlzU6c0882Kyl#v=onepage&q=kotabe%3B%20helsen%2C%202000%20global%20marketing&f=false>. Acesso em: 11 out. 2023.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. London: Pearson, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson/Prentice-Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LINDER, S. B. **An Essay on trade and Transformation**. Suécia: Almqvist & Wiksells, 1961. Disponível em: <https://ex.hhs.se/dissertations/221624-FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 20 set. 2023.

MAÇÃES, M. A. R. **Estratégias e Processos de Internacionalização** - volume VI. Portugal: Grupo Almedina, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942298/>. Acesso em: 05 set. 2023.

MATHEWS, J. A. Catch-up strategies and the latecomer effect in industrial development. **New Political Economy**, v. 11, n. 3, p. 313-335, 2006.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies**, v. 36, n. 1, p. 29-41, 2005.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

SEID, M.; THOMAS, D. **Franchising for Dummies**. 2. ed. Hoboken: Wiley; 2006. Disponível em: http://www.123library.org/book_details/?id=6419. Acesso em: 12 out. 2023.

UN COMTRADE. **UN Comtrade Database**. 2024. Disponível em: <https://comtrade.un.org/>. Acesso em: 15 de jun. 2024.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, [S.l.], v.80, p. 190-207, 1966. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1880689>. Acesso em: 08 out. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

Apêndice A - Síntese das propostas de intervenção

País	Índice do Ranking Mundial	Atratividade Mundial - 2023	Índice do Ranking Brasil	Atratividade Brasil - 2023
Estados Unidos	84,1	Alta	89,0	Alta
Coreia do Sul	82,3	Alta	36,3	Média-baixa
Austrália	80,9	Alta	45,1	Média-baixa
Dinamarca	80,3	Média-alta	73,3	Alta
Suíça	80,1	Média-alta	58,5	Média-alta
Israel	80,0	Média-alta	11,4	Baixa
Holanda	79,8	Média-alta	50,0	Média-baixa
Nova Zelândia	79,6	Média-alta	48,9	Média-baixa
Romênia	79,6	Média-alta	11,5	Baixa
Reino Unido	79,4	Média-alta	35,6	Média-baixa
Bélgica	78,8	Média-alta	53,1	Média-alta
Alemanha	78,8	Média-alta	55,0	Média-alta
Singapura	78,6	Média-alta	39,0	Média-baixa
Espanha	78,6	Média-alta	75,3	Alta
Noruega	78,3	Média-alta	74,9	Alta
Itália	78,0	Média-alta	55,1	Média-alta
Ucrânia	77,9	Média-alta	10,6	Baixa
Suécia	77,8	Média-alta	45,5	Média-baixa
Polônia	77,8	Média-alta	46,4	Média-baixa
França	77,7	Média-alta	76,7	Alta
Japão	77,3	Média-alta	48,2	Média-baixa
Letônia	77,2	Média-alta	67,2	Média-alta
República Tcheca	77,1	Média-alta	56,1	Média-alta
Rep. Dominicana	76,6	Média-alta	81,4	Alta
Portugal	76,6	Média-alta	86,4	Alta
Irlanda	76,5	Média-alta	47,3	Média-baixa
Lituânia	76,0	Média-alta	10,8	Baixa
Malásia	74,8	Média-baixa	3,7	Baixa
Finlândia	74,8	Média-baixa	71,8	Média-alta
Tailândia	74,6	Média-baixa	51,7	Média-alta
Costa Rica	74,5	Média-baixa	50,0	Média-baixa
Eslováquia	74,5	Média-baixa	34,6	Média-baixa
Austria	73,9	Média-baixa	53,8	Média-alta
Grécia	73,3	Média-baixa	34,8	Média-baixa
Costa do Marfim	73,1	Média-baixa	18,5	Baixa
Estônia	72,1	Média-baixa	33,0	Média-baixa
Colômbia	71,9	Média-baixa	67,2	Média-alta
Emirados Arabes Unidos	71,7	Média-baixa	61,3	Média-alta
Turquia	71,3	Média-baixa	11,4	Baixa
Cazaquistão	70,7	Baixa	37,3	Média-baixa
Filipinas	70,2	Baixa	51,4	Média-alta
Peru	68,9	Baixa	77,1	Alta
Paraguai	68,5	Baixa	89,6	Alta
China	65,9	Baixa	56,3	Média-alta
Angola	59,5	Baixa	59,2	Média-alta

Fonte: Dos autores (2025).