

## **CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL NOS CLUSTERS VINÍCOLAS DAS REGIÕES DA SERRA GAÚCHA E MARLBOROUGH**

Marília C. Massochin, Universidade Regional de Blumenau, marilia@ifc-camboriu.edu.br

Michelli Shessarenko, Universidade Regional de Blumenau, michelli@ifc-camboriu.edu.br

Marianne Hoeltgebaum, Universidade Regional de Blumenau, marianne@furb.br

### **RESUMO**

Este artigo teve como objetivo comparar o empreendedorismo internacional nos *clusters* vinícolas das regiões de Marlborough, na Nova Zelândia, e Serra Gaúcha, no Brasil. Realizou-se um estudo multicasos de natureza qualitativa, exploratória e do tipo bibliográfico e levantamento de dados. Os dados foram coletados em sites governamentais e específicos do assunto, artigos e revistas. A análise das características do empreendedorismo internacional teve como base os teóricos: Wright e Ricks (1994), Leonidou (1995), Autio et al. (1997), Karagozoglu e Lindell (1997), McDougall e Oviatt (2000), Zarha et al. (2000), Shane e Venkataraman (2000), Zarha e Dess (2001), Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), Zarha et al. (2004) e Dane et al. (2008). Buscou-se analisar a exportação e desenvolvimento econômico, alianças de cooperação e *network*, capital humano: motivação e características do empreendedor, conhecimento da oportunidade, estratégias de motivação para explorar o mercado externo e reputação. Os *clusters* assemelhem-se em alguns pontos, como no foco em um produto impulsionador para favorecer a entrada no mercado externo, mas são diferentes em outros, como no marco do início das atividades empreendedoras, já que o *cluster* da Serra Gaúcha é de origem e continuidade de italianos e descendentes radicados na região e, em Marlborough, predomina o capital estrangeiro e a presença de multinacionais.

**Palavras-chave:** *Cluster*. Empreendedorismo Internacional. Serra Gaúcha. Marlborough.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor vitivinícola movimenta no mercado mundial, aproximadamente, 25 bilhões de euros por ano (OIV, 2015). A concorrência é grande e gira em torno da qualidade, preços e, principalmente, da reputação da região produtora de vinho. Assim, as vinícolas precisam traçar estratégia competitiva desenvolvendo inovação e buscando criar novos produtos e mercados para o seu desenvolvimento econômico.

Com a globalização da economia, a concorrência ficou mais acirrada, exigindo das empresas o desenvolvimento de atitudes estratégicas agressivas para manterem-se no mercado. Desta forma, as empresas do setor vitivinícola têm se organizado em aglomerações geográficas (*cluster*), como forma de obterem vantagens competitivas (BROWN et al., 2007), conforme Porter (1990) afirma que em uma economia globalizada, as vantagens competitivas das empresas dependem da combinação dos fatores locais de produção.

As aglomerações de empresas estão relacionadas ao conceito de competitividade pelas possibilidades de ganhos coletivos no processo produtivo das organizações (MARSHALL, 1890; PORTER, 1998; SCHMITZ, 1999; CASSIOLATO e LASTRES, 2003). Nos *clusters*, os empreendedores buscam novas formas de explorar práticas estratégicas aliadas às práticas inovadoras. O setor vitivinícola tem-se reestruturado por meio dessas estratégias, a fim de conquistar mais vantagens competitivas e se consolidar no mercado internacional.

O objetivo dessa pesquisa é caracterizar o empreendedorismo internacional, por meio de um estudo multicasos, observado nos *clusters* vitivinícolas das regiões da Serra Gaúcha, no Brasil, e Marlborough, Nova Zelândia. O artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre *clusters*, uma breve contextualização das regiões pesquisadas e do empreendedorismo internacional, a análise dos resultados e as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. *Cluster*

O conceito de concentração geográfica de empresas de um mesmo setor ficou conhecido a partir de 1920, tendo como referência o trabalho de Marshall (1890) sobre os distritos industriais ingleses. Segundo Marshall (1890), a concentração nos distritos industriais de empresas especializadas em distintas etapas do processo produtivo de uma

determinada área gera o acesso facilitado aos recursos produtivos, disponibilidade constante de mão de obra especializada e externalidades positivas para as empresas.

Embora a definição dos distritos industriais marshallianos seja referência para muitas pesquisas sobre aglomerações, atualmente existem diversas outras denominações para essas aglomerações, sendo que *cluster* é uma denominação bastante utilizada (ROSENFELD, 1997; PORTER, 1998; SCHMITZ, 1999; MASKEL, 2001; TALLMAN et al., 2004; GIULIANI, 2005; SÖLVELL, 2009).

Segundo Porter (1998, pg. 78), “*clusters* são concentrações geográficas de empresas interconectadas e instituições em um campo específico. Os *clusters* envolvem um conjunto de indústrias ligadas e outras entidades importantes para competir”. Esses *clusters* incluem, por exemplo, fornecedores especializados em suprir as necessidades de componentes, maquinaria, serviços e infraestrutura especializada (PORTER, 1998).

Os *clusters* encontram-se, praticamente, em todas as economias avançadas e sua utilização como estratégia competitiva tem crescido cada vez mais. Os *clusters* têm uma importante contribuição para as economias do mundo, possibilitando o desenvolvimento de economias (ENRIGHT, 2003).

Porter (1998) propõe quatro razões para a formação dos *clusters*: circunstâncias históricas, demanda local, existência de indústrias relacionadas e ainda por impacto das empresas inovadoras, que estimulam o crescimento de outras empresas. Conforme Dana e Winstone (2008), essas razões demonstram que os *clusters* se formam por causa das forças inerentes ao mercado interno. No entanto, deve-se ter em mente que para as economias dependentes das exportações menores, a internacionalização é um fator determinante para a formação do *cluster*.

A difusão de informações tecnológicas e comerciais é facilitada pela proximidade das empresas ou similaridade das necessidades, sendo que a comunicação pode ocorrer praticamente de pessoa a pessoa, em ambientes profissionais ou sociais. Dessa forma, os *clusters* favorecem a especialização produtiva e tecnológica, aumentando as vantagens competitivas (BARBOSA, 1998).

De acordo com Enright (2003), o crescimento e a persistência de *clusters* resultam em incentivos para novos investimentos e favorecem o desenvolvimento da capacidade de inovar, fatores esses que são fornecidos pelo ambiente local.

O desempenho da empresa também é favorecido pela relação de cooperativismo existente entre as empresas que formam o *cluster*, relação que poderá gerar novas fontes de renda (MASKEL, 2001; MOLINA-MORALES, 2001; WILK e FENSTERSEIFER, 2003;

CLAVET, 2005; MENDEZ e MERCIER, 2006; WILK, 2006). Essa relação de cooperação, de acordo com Zen, Fensterseifer e Prévolt (2010), é destacada como um importante recurso do *cluster* no processo de internacionalização das empresas, uma vez que permitem a redução de custos no desenvolvimento de novos mercados e a participação em feiras e eventos do setor.

Esta afirmação é corroborada por Chetty e Wilson (2003), que argumentam que as redes de empresas permitem o acesso a diversos recursos necessários à estratégia de internacionalização da firma.

## 2.2 Empreendedorismo Internacional

Com a globalização, o interesse no empreendedorismo internacional aumentou consideravelmente na última década (BRUSH 1993, 1995; HITT e BARTKUS, 1997; HISRICH, HONING-HAFTEL, MCDOUGALL e OVIATT, 1995), refletindo a competitividade entre as empresas e a busca de novas oportunidades para além das fronteiras nacionais.

De acordo com Wright e Ricks (1994), o empreendedorismo internacional é uma atividade em que a empresa atravessa as fronteiras nacionais e concentra-se na relação entre empresas e os ambientes internacionais em que ela opera. Essa visão é baseada no reconhecimento da oportunidade, descoberta e exploração como características diferenciais do empreendedorismo (SHANE e VENKATARAMAN, 2000; ZAHRA e DESS, 2001).

McDougall e Oviatt (2000) acrescentam os seguintes tópicos ao empreendedorismo internacional: atividades de desenvolvimento econômico, características e motivações do empreendedor, exportação e modos de entrada no mercado, alianças de cooperação, empreendedorismo corporativo, transição de economias, novos empreendimentos e financiamento de riscos.

Diferente dos estímulos à exportação, o empreendedorismo internacional é associado a qualquer modo de entrada no mercado externo e ao papel que o empreendedor desempenha nas operações internacionais. Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) destacam que o capital humano empreendedor é a força-chave que a organização possui para obter vantagem com as oportunidades surgidas no mercado internacional.

As práticas gerenciais empreendedoras podem afetar significativamente as escolhas estratégicas da empresa em estimular a entrada e o desenvolvimento no mercado internacional e podem significar o sucesso ou o fracasso da empresa nos seus negócios. (FINKELSTEIN e

HAMBRICK, 1996). A definição de Filion (1999, p. 19) marca a capacidade do empreendedor em aprender a respeito de possíveis negócios e detectar oportunidades:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

O processo de formação e a escolha das estratégias da empresa desempenham um papel importante na motivação para explorar as oportunidades do mercado internacional (SHANE e VENKATARAMAN, 2000; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA et al., 2004).

Os ativos intangíveis, como reputação e *network*, colaboram com a velocidade e o grau de internacionalização (ZAHRA et al., 2000), considerado como a capacidade de obter informações junto aos mercados externos (AUTIO et al., 1997; KARAGOZOGLU e LINDELL, 1997). Outros fatores individuais também são considerados, como: nível de escolaridade do empreendedor, experiência internacional pregressa e procedência estrangeira (OVIATT e MCDUGALL, 1995; MCDUGALL et al., 1996).

### 3 METODOLOGIA

A fim de atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, optou-se pelo estudo de multicasos, sendo objeto de pesquisa dois *clusters* vitivinícolas, Marlborough (Nova Zelândia) e Serra Gaúcha (Brasil). O estudo de multicasos, de acordo com Yin (2005), é uma forma de pesquisa que proporciona maior abrangência com um ou poucos objetos de estudo, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer a fundo a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações.

Por tratar-se de um estudo multicasos, que pretende conhecer as características do empreendedorismo internacional nos *clusters* vinícolas das regiões da Serra Gaúcha e Marlborough, essa pesquisa classifica-se de natureza qualitativa e pode ser caracterizada como exploratória, uma vez que tema de pesquisa é pouco explorado no Brasil e no exterior.

Segundo Yin (2005), os estudos exploratórios têm por objetivo promover maior conhecimento sobre o tema. A pesquisa exploratória é apropriada para quando pesquisador não possui familiarização com um fenômeno ou com uma determinada situação (MATTAR, 1993) ou quando tema pesquisa é pouco explorado, dificultando a formulação do problema

com maior rigor (YIN, 2005).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados é do tipo bibliográfico e levantamento de dados. Os dados foram coletados por meio de análise de relatórios em sites governamentais e específicos do assunto, artigos e revistas.

Para realizar a análise comparativa, foi elaborado o Quadro 01, de acordo com as características do empreendedorismo internacional abordadas pelos teóricos, mencionados no referencial.

<b>Características do empreendedorismo internacional</b>	<b>Autores</b>
Exportação e Desenvolvimento Econômico	Wright e Ricks (1994); McDougall e Oviatt (2000); Leonidou (1995)
Alianças de Cooperação e Network	McDouugall e Oviatt (2000); Zarha et al. (2000b); Autio et al. (1997); Karagozoglu e Lindell (1997).
Capital Humano: motivação e características do empreendedor	McDougall e Oviatt (2000); Dimitratos e Plakoyiannaki (2003)
Conhecimento da Oportunidade	Shane e Venkataraman (2000); Zarha e Dess (2001)
Estratégias de Motivação para Explorar o Mercado Externo	Shane e Venkataraman (2000); Dimitratose Plakoyiannaki (2003), Zarha et al. (2004)
Reputação	Dana et al (2008); Zarha et al. (2000b); Autio et al. (1997); Karagozoglu e Lindell (1997)

Quadro 01: Base teórica para o empreendedorismo internacional

Fonte: Elaborado pelas autoras

## **4 EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL DOS CLUSTERS**

### **4.1 Cluster da Serra Gaúcha**

O Brasil possui uma área de produção de uva estimada em 83,7 mil hectares e é considerado o quinto maior produtor mundial de vinhos. Localizado na região nordeste do Rio Grande do Sul, o *cluster* da Serra Gaúcha concentra cerca de 90% da produção de vinhos do país (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2012), sendo considerada a meca do vinho Brasileiro (RODRIGUES, 2015).

O empreendedorismo vinícola da Serra Gaúcha iniciou em 1875, com a chegada dos imigrantes italianos à região. Os descendentes deram continuidade ao trabalho e o *cluster* concentra mais de 600 vinícolas e 13 mil produtores de uvas (FENSTERSEIFER, 2007). O sistema de produção vinícola da Serra Gaúcha é caracterizado principalmente por pequenas propriedades que utilizam mão de obra familiar e são pouco mecanizadas devido à topografia acidentada (FERREIRA, 2005; IBRAVIN, 2015).

Conforme o Ibravin (2015), a produtividade da uva na Serra Gaúcha é em torno de 10 a 30 toneladas por hectare, dependendo das condições climáticas durante o desenvolvimento da plantação. A Serra Gaúcha possui alta tecnologia enológica e é o principal pólo produtor de vinhos finos do país. Uma evidência da evolução das indústrias da vitivinicultura da Serra Gaúcha foi a criação da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, em 2002, e em 2010 a Indicação de Procedência Pinto Bandeira, iniciativas essas que motivaram outros grupos de produtores da região a seguirem o mesmo caminho (IBRAVIN, 2015).

A Serra Gaúcha está entre as três melhores do mundo para produção de espumante, a região possui uma grande variedade de opções de vinhos finos e com qualidade comprovada em premiações internacionais (SLUSZZ e PADILHA, 2008). De acordo com a Uvibra (2007), nos anos de 2005 e 2006, houve um aumento de pequenos e novos empreendedores que apostaram na criação de uma identidade própria para agregar valor aos espumantes brasileiros.

Apesar do grande número de vinícolas da Serra Gaúcha, as empresas têm realizado grandes investimentos em inovações tecnológicas e no manejo dos vinhedos, com o objetivo de aumentar a produção e aprimorar o sistema de produção vitivinicultura (MERCIO et al., 2009). No início da década de 80, o setor começou investir na modernização de processos de vinificação e nas tecnologias de produção de uvas européias. A ação empreendedora resultou em vinhos de excelente qualidade e reconhecimento e medalhas em eventos nacionais e internacionais de degustação de vinhos (SATO, 2006).

Com a concorrência acirrada e a instabilidade do mercado nacional, elevação da carga tributária e a não consolidação do produto internamente, as ações empreendedoras vitivinícolas da região estão voltadas à criação e entrada em novos mercados, incluindo o mercado internacional, e produtos para o desenvolvimento econômico. As ações ocorrem de maneira homogênea ou isomórfica (da mesma forma) entre os atores componentes do *cluster* vinícola da serra gaúcha (RADAELLI et al., 2013).

Entre os fatores que determinam a concorrência do setor estão: o preço, a qualidade e o valor simbólico dos vinhos. Com base nesse simbolismo, as vinícolas da Serra Gaúcha, buscam estratégias competitivas empreendedoras para desenvolver diferenciais no produto entregue ao consumidor (GARCIA e PARPET, 2004).

Os recursos do *cluster* que influenciaram o empreendedorismo internacional e, por consequência, a entrada das vinícolas da Serra na exportação foram: o *terroir* (procedência), a infraestrutura ligada ao enoturismo, a reputação da região e do Vale dos Vinhedos, a existência de instituições profissionais, a cooperação entre vinícolas do próprio *cluster* e o

acesso às informações jurídicas sobre o mercado externo. A indicação de procedência (*terroir*) é um critério importante na comercialização de vinhos finos e na exportação de produtos, principalmente nos países da comunidade europeia (ZEN, FENSTERSEIFER e PRÉVOT, 2010).

Entre as influências positivas na entrada do *cluster* no mercado internacional é possível destacar também o turismo voltado ao conhecimento da região vinícola. De acordo com Dana et al. (2008), a identidade regional é reforçada por meio da ação e corrobora na construção da imagem e reputação do *cluster* no exterior.

Outra estratégia adotada, em 2004, foi a reunião de várias vinícolas brasileiras em uma associação, na maioria pertencentes à Serra Gaúcha, para formar a *Wines from Brazil*. O projeto é voltado à exportação de vinhos e reúne a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil), o IBRAVIN e a Federação de Indústrias do Rio Grande do Sul. Por meio de ações conjuntas em redes de cooperação de empresas, unidas em consórcios de exportação, o setor une esforços para inserção no mercado internacional (MEIRELLES, REBELATO e RODRIGUES, 2011). Como no Brasil o nível de internacionalização ainda é baixo, a estratégia empreendedora indica uma cooperação entre o setor para inserção no mercado externo e construção da identidade do vinho pra brasileiro, ainda inexistente no âmbito internacional (ZEN, FENSTERSEIFER e PRÉVOT, 2010).

No país, os empreendedores do setor ainda encontram dificuldades em relação à cultura brasileira que não é dotada do hábito de consumir vinho. Com exceção dos nativos e descendentes de alemães e italianos da Serra gaúcha, o consumo de vinho no país ainda está na fase inicial (WINE INSTITUTE, 2015). De acordo com o Wine Institute (2015), a média de consumo de vinhos no Brasil é de 1,81 litros para 198, 2 milhões de habitantes.

No ano de 2011, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2012), o Brasil exportou 705 mil litros de vinhos e obteve a receita de aproximadamente US\$ 3,06 milhões. Segundo a Uvibra (2009), as exportações de vinho no país cresceram desde 2003 até 2008. No primeiro ano do projeto *Wines from Brazil*, o crescimento foi de 627%. De 2003 a 2008, o aumento foi de 27.955%, sendo 1.255% entre 2007 e 2008.

#### **4.2 Cluster de Marlborough**

De acordo com Albert (2009), em 1840 foram plantados os primeiros vinhedos na Nova Zelândia. Entretanto, os vinhos só foram produzidos 20 anos mais tarde, uma vez que a

população da Nova Zelândia é de origem predominantemente inglesa e, portanto, com a cultura mais voltada para o consumo de cerveja.

Na década de 1970, o interesse pelo vinho cresceu e teve, no início, uma importante revolução tecnológica que desejava melhorar a qualidade do vinho no país (ALBERT, 2009). Já na década de 1980 os vinhos *Sauvignon Blancs e Chardonnays* produzidos na Nova Zelândia começaram a ter reconhecimento internacional (WOLFFENBÜTTEL, 2012).

Foi a uva *Sauvignon Blanc* que colocou a Nova Zelândia no mapa dos principais produtores e exportadores mundial, sendo hoje reconhecida como referência mundial na produção desse vinho (WOLFFENBÜTTEL, 2012).

A indústria do vinho na Nova Zelândia possui uma contribuição significativa para a economia do país em termos de produção, Produto Interno Bruto (PIB) e emprego (NZIER, 2009). Em cinco anos, o vinho subiu sete pontos no *ranking* de exportação da Nova Zelândia. Em contínuo crescimento, o produto passou de 19ª posição, em 2003, para 12º lugar como item de maior exportação do país, no ano de 2008.

De 2003 a 2008, a contribuição do vinho somou 5% do crescimento total das exportações de bens do país (NZIER, 2009). Grande parte desse crescimento deve-se a indústria vinícola da ilha sul, Marlborough, considerada a maior da Nova Zelândia, e que contribuiu com aproximadamente US\$ 1,3 bilhão para o PIB da região, conquistados principalmente através da exportação (NZIER, 2009) e gera mais de 4.000 postos de trabalho (HAYWARD e LEWIS, 2008).

Atualmente, a Nova Zelândia possui 700 vinícolas, que são geralmente de pequena escala (MIRANDA, 2014). Segundo NZWG (2006), 58% da produção de vinho da Nova Zelândia acontece predominantemente, em Marlborough. Mesmo com o sucesso significativo no mercado internacional, a indústria vitivinícola da Nova Zelândia produz menos de 1% dos vinhos do mundo (HARFIELD, 1999).

Para Hayward e Lewis (2008), a expansão da indústria vinícola da Nova Zelândia no mercado internacional está ligada, principalmente, ao foco da região de Marlborough na produção do vinho *Sauvignon Blanc*. A demanda global por um produto específico impulsionou o desenvolvimento da estrutura industrial da região, atraindo o capital estrangeiro para Marlborough (HAYWARD e LEWIS, 2008).

O crescimento da região vitivinícola de Marlborough aponta duas tendências da indústria do país: em 1973, marcada pela a iniciativa de empresas nacionais e internacionais em mudar para Marlborough, e a aceleração da produção no início da década de 90 (HAYWARD e LEWIS, 2008).

Segundo Barker et al. (2001), em meados da década de 80, o crescimento vinícola na região coincidiu também com a trajetória independente de pequenos empreendedores artesanais e enólogos que investiram na produção de qualidade e novas tecnologias. Na mesma década, iniciaram as pressões para liberação das exportações do vinho e da incorporação de novas tecnologias e práticas nas empresas produtoras (MIKIC, 1998; MORAN, 2000; BARKER et al., 2001).

O *cluster* de Marlborough é considerado a maior região produtora de vinho da Nova Zelândia (NZ WINE, 2015). Segundo Tartari (2015), Marlborough é relativamente nova como região produtora, mas tem o maior número de hectares plantados com videiras da em Nova Zelândia, com mais de 23.600 hectares. O *cluster* possui 151 vinícolas (NZ WINE, 2015).

De acordo com Miranda (2014), Marlborough é considerada a capital do vinho *Sauvignon Blanc*, pois a região possui a maior plantação de *Sauvignon Blanc* do mundo. São 18 mil hectares de plantação de *Sauvignon Blanc*, com uma produção de vinhos que consome 72% da produção total dessa uva (NZ WINE, 2015). Esta região, além de produzir vinhos de altíssima qualidade é também a maior produtora de espumantes (TARTARI, 2015).

Nos últimos anos o número de vinícolas no *cluster* tem aumentado consideravelmente e o número de produtores de uva mais do que duplicou nos últimos cinco anos (NZ WINEGROWERS, 2008).

Para Hayward e Lewis (2008), o reposicionamento das indústrias nacionais e internacionais para a região de Marlborough é compreendido como uma estratégia para posicionar o *Sauvignon Blanc* no mercado mundial do vinho. Tal fato sugere uma mudança geográfica no controle da região para a indústria mundial de vinho relacionada com o domínio emergente de empresas multinacionais (HAYWARD e LEWIS, 2008).

A respeito da qualidade e do reconhecimento do mercado internacional, o *Sauvignon Blanc*, produzido em Marlborough, marca claramente o surgimento de uma indústria de exportação de sucesso (BARKER et al., 2001). O investimento no vinho é evidente com o aumento das plantações, desenvolvimento das instalações, infraestrutura voltada para o turismo, recentes fusões e aquisições para desenvolvimento do *Sauvignon Blanc* (HAYWARD e LEWIS, 2008). A região também se destaca pelos investimentos realizados em pesquisa e desenvolvimento na indústria do vinho (SMITH, 2007).

Outro ponto que contribui para o mercado vinícola de Marlborough é a reputação da Nova Zelândia como produtora verde e sustentável (NZIER, 2009). A atitude é bem vista pelos consumidores no exterior, visto que eles estão cada vez mais interessados em saber a

origem e como são produzidos os itens adquiridos (BALLINGALL e WINCHESTER, 2009; NZTE e MFAT, 2009).

O potencial empreendedor aliado à sustentabilidade pode ser visualizado nas práticas inovadoras dos produtores de vinho de Marlborough ao criar uma abordagem colaborativa para a gestão da eliminação do bagaço de uvas, gerando um novo produto comercialmente viável e sustentável a partir dos resíduos da indústria (WINE MARLBOROUGH, 2015).

Os membros do grupo propõem a utilização dos bagaços da uva e demais resíduos para extração de álcool, produção de adubo e ração. Os empreendedores sustentáveis geram mais 80% da produção de vinho da região, o que gera cerca de 35.000 a 45.000 toneladas de bagaço de uva por ano (WINE MARLBOROUGH, 2015). Segundo *Wine* Marlborough (2014), a inovação do cluster é um dos principais exemplos de como facilitar o desenvolvimento regional através da colaboração.

De acordo com Hayward e Lewis (2008), a participação do *Sauvignon Blanc*, produzido em Marlborough, é responsável por aproximadamente 75% do volume total de exportações de vinho da Nova Zelândia.

Em Marlborough, as grandes empresas vinícolas criam oportunidades para os pequenos empreendedores estabelecerem-se e penetrarem nos mercados. As indústrias menores, por sua vez, promovem os valores artesanais e simbólicos, somados aos prêmios obtidos em reconhecimento à qualidade dos seus produtos e a elevação dos preços para exportação (LEWIS, 2008).

O empreendedorismo estrangeiro é uma característica de destaque na região. De acordo com Beer e Lewis (2006), a entrada dos empreendedores estrangeiros coincide com três fatores da região: o período de consolidação dos produtores nacionais, a intensa dependência das exportações e a dependência da mão de obra estrangeira para o trabalho nos vinhedos.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos com a pesquisa realizada em cada um dos *clusters*, tendo como foco a análise das características do empreendedorismo internacional nos *clusters* vinícolas das regiões da Serra Gaúcha e Marlborough. O Quadro 2 apresenta as características encontradas em cada um dos *clusters*.

Características	Marlborough/ Nova Zelândia	Serra Gaúcha/Brasil
Exportação e Desenvolvimento Econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa – aproximadamente – 75% da exportação nacional;</li> <li>• 58% da produção nacional;</li> <li>• Dependência das exportações e da mão-de-obra estrangeira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportação brasileira em 2011: 705 mil litros de vinhos e obteve uma receita de cerca de US\$ 3,06 milhões;</li> <li>• 90% da produção nacional;</li> <li>• Dependência das exportações.</li> </ul>
Alianças de Cooperação e Network	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem colaborativa na produção de novos produtos gerados pelos resíduos da indústria;</li> <li>• Criação de oportunidade de grandes vinícolas para pequenos empreendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação entre vinícolas do <i>cluster</i>;</li> <li>• Acesso às informações jurídicas sobre mercado externo;</li> <li>• Existência de instituições profissionais públicas e privadas;</li> <li>• <i>Wines from Brazil</i>.</li> </ul>
Capital Humano: motivação e características do empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento impulsionado por pequenos empreendedores artesanais e enólogos, que investiram em produção de qualidade e novas tecnologias;</li> <li>• Iniciativa de empresas nacionais e internacionais, com domínio emergente de multinacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início do empreendedorismo com imigrantes italianos e continuidade do trabalho com descendentes.</li> </ul>
Conhecimento da Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção com foco no vinho Sauvignon Blanc por motivos geográficos;</li> <li>• Prêmios internacionais em feiras e eventos.</li> <li>• Infraestrutura de turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espumantes brasileiros de qualidade e competitividade reconhecida no mercado internacional;</li> <li>• Procura de novos mercados internacionais, motivados pela carência do consumo interno;</li> <li>• Infraestrutura ligada ao turismo;</li> <li>• Prêmios internacionais em feiras e eventos.</li> </ul>
Estratégias de Motivação para Explorar o Mercado Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reposicionamento de empresas nacionais e internacionais para região;</li> <li>• Aumento do investimento em plantações, desenvolvimento de instalações no Sauvignon Blanc;</li> <li>• Fusões e aquisições;</li> <li>• Práticas inovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serra gaúcha: modernização de processos de vinificação e tecnologias de produção de uvas européias;</li> <li>• Criação de identidade própria para agregar valor ao espumante.</li> </ul>
Reputação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação de fatores da região para produção de Sauvignon Blanc;</li> <li>• Pesquisa e desenvolvimento – liderança na área no mundial;</li> <li>• Produtora verde e sustentável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Terroir</i> (selo de procedência);</li> </ul>

Quadro 2: Comparação das características dos *clusters* da Serra Gaúcha e Marlborough

Fonte: Elaborado pelas autoras

Em relação à “exportação e desenvolvimento econômico”, ambos os *clusters* possuem uma intensa dependência do mercado externo para a sobrevivência do setor. Na Serra Gaúcha, a busca foi motivada pela elevação da carga tributária e por conta do baixo consumo de vinhos no Brasil. No próprio *cluster* da Serra, as ações empreendedoras voltadas ao mercado

externo ocorreram de maneira isomórfica em relação à iniciativa das empresas. Já em Marlborough, a dependência do setor vitivinícola representa a significativa soma de US\$ 1,3 bilhão para o PIB da região, sendo a maior parte conquistada através da exportação, já que a região representa 75% das vendas para o mercado internacional.

Na Nova Zelândia, a contribuição do vinho é considerável para a economia do país, alcançando a soma 5% do crescimento total das exportações e 12ª colocação, no ano de 2008, como item mais exportado. Percebe-se então, a relevância econômica do produto para a geração de emprego e PIB não somente da região, mas também nacionalmente.

No ano de 2011, o Brasil exportou 705 mil litros de vinhos e obteve uma receita de cerca de US\$ 3,06 milhões, sendo a Serra Gaúcha a maior produtora do país, com mais de 90% da produção nacional. Marlborough, por sua vez, concentra 58% da produção da Nova Zelândia. Mesmo com a significativa presença no mercado internacional, a região neozelandesa produz menos de 1% dos vinhos do mundo.

Diferente da Serra Gaúcha em que a mão de obra é composta, em sua maioria por brasileiros e descendentes de italianos, Marlborough depende da força de trabalho do estrangeiro.

Em relação à característica “alianças de cooperação e network”, a região da Nova Zelândia apresenta a aliança cooperativa para a geração de produtos sustentáveis a partir dos resíduos da indústria vinícola. Os empreendedores de Marlborough apostaram na inovação por meio da colaboração entre as empresas, gerando um novo produto verde e comercialmente viável. No quesito cooperação, também é importante destacar que as grandes empresas de Marlborough criam oportunidades para as pequenas vinícolas para se estabelecer e entrar em novos mercados. Na Serra Gaúcha, apesar da cooperação entre as vinícolas do *cluster* também ser voltada para a exportação (como no empreendedorismo sustentável de Marlborough), a prática ocorre na colaboração para o acesso às informações jurídicas a respeito da entrada no mercado internacional. Outra estratégia adotada, em 2004, foi a união das vinícolas brasileiras para formar a *Wines from Brazil*. O projeto possui, em sua maioria, empresas da Serra Gaúcha, e é voltado à construção da identidade do vinho brasileiro no exterior e à entrada no mercado internacional por meio de ações conjuntas em redes de cooperação de indústrias vitivinícolas; e instituições profissionais públicas e privadas. No primeiro ano do projeto, o crescimento das exportações marcou 627% de 2003 a 2008, o aumento foi de 27.955%, sendo 1.255% entre 2007 e 2008.

Em relação à característica “capital humano: motivação e características do empreendedor”, a região brasileira aponta os imigrantes e descendentes de italianos como os

precursores e continuístas da indústria vinícola. Na literatura, não foi encontrada a presença de capital estrangeiro na Serra Gaúcha. Já Marlborough, o desenvolvimento vitivinícola apresenta o predomínio de empresas internacionais, com destaque de multinacionais (sendo duas consideradas as principais do ramo no mundo); e de pequenos empreendedores artesanais e enólogos que investiram em qualidade e novas tecnologias.

Com relação à característica de “conhecimento da oportunidade”, a Serra Gaúcha buscou novos mercados como consequência da carência de consumo interno.

A Serra Gaúcha é uma das três melhores regiões do mundo para se produzir espumantes. Com a alta qualidade comprovada por meio de premiações internacionais, seus espumantes vêm se destacando cada vez mais. Enquanto Marlborough destaca-se com a produção de vinhos *Sauvignon Blanc*, pois é a única região que oferece as condições necessárias climáticas e geográficas para o cultivo da uva. Em ambas as regiões, os empreendedores investem na infraestrutura para o turismo, feiras e eventos para promover a degustação de seus vinhos.

No que se refere à característica de “estratégias de motivação para explorar o mercado externo”, os novos empreendedores da Serra Gaúcha procuraram criar uma identidade própria, baseada na cultura da produção de vinhos por descendentes italianos e na comercialização como forma de agregar valor de seus produtos. Nos anos 80, a Serra Gaúcha investiu na modernização dos processos produtivos de vinhos e na tecnologia de cultivo de uvas européias, como estratégia para melhorar a qualidade do vinho nacional. Essa ação resultou em premiações em eventos nacionais e internacionais de degustação de vinhos.

Em Marlborough, a região apostou no reposicionamento das indústrias nacionais e internacionais como uma forma de posicionar o *Sauvignon Blanc* no mercado mundial do vinho. Da mesma forma que a Serra Gaúcha, os empreendedores de Marlborough, na década de 80, investiram na qualidade da produção e em novas tecnologias. Além de investir no aumento das plantações, desenvolvimento das instalações e recentes fusões e aquisições para desenvolvimento do *Sauvignon Blanc*.

No que concerne à “reputação”, os empreendedores da Serra possuem uma boa reputação no que se refere ao *Terroir* (selo de procedência) dos espumantes, tanto no Brasil, quanto no mundo. O *terroir* é sinônimo de comprovação da qualidade e das características distintivas de um produto numa região específica, expressa por fatores naturais, como o solo e o clima e representados pelo saber fazer local desenvolvido para um determinado produto de uma região específica. Marlborough possui reconhecimento pela sua produção de *Sauvignon Blanc*, o qual oferece vinhos de alta qualidade reconhecida mundialmente.

A região de Marlborough é líder mundial em pesquisa e desenvolvimento e é reconhecida pela sua reputação verde e sustentável. Já os empreendedores da Serra Gaúcha ainda não estão voltados para sustentabilidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar as características do empreendedorismo internacional nos *clusters* vinícolas das regiões da Serra Gaúcha e Marlborough. De maneira geral, os *clusters* apresentam características de empreendedorismo internacional semelhantes. A principal estratégia de ambos para inserção no mercado externo é voltada para a produção de alta qualidade de um único produto. No caso de Marlborough, o produto selecionado é o vinho tipo *Sauvignon Blanc*, e, na Serra Gaúcha, o produto de inserção no mercado externo são os espumantes.

Nota-se que ambos os *clusters* apresentam grande dependência econômica do mercado externo para sobrevivência, o que revela uma grande similaridade em relação à clientela atendida pelo setor. No caso de Marlborough, o empreendedorismo na região começou por iniciativa de empresas nacionais e internacionais, com o domínio de multinacionais, diferente da Serra Gaúcha, que iniciou a trajetória empreendedora vinícola com os italianos e descendentes.

Na Serra Gaúcha, a entrada no mercado internacional foi impulsionada pelo selo de procedência dos espumantes, denominado *terroir*, e pelas relações de cooperação do projeto *Wines from Brazil* (WFB), que possuem o objetivo de impulsionar o crescimento das exportações. Já Marlborough, o empreendedorismo já nasceu internacionalizado, motivado pela presença de empresas multinacionais dentro do próprio *cluster*, especialmente pelo fato da presença de duas das principais vinícolas do mundo na região.

Ambos os *clusters* investem na infraestrutura para o turismo, feiras e eventos para promoverem a degustação de seus vinhos vendidos internacionalmente.

A pesquisa também evidenciou os benefícios de produção em aglomerados geográficos ou *cluster*, que permitem o fortalecimento do esforço para alcançar a competitividade, tanto por meio de aumento de tecnologias e inovações, como na internacionalização da venda de produtos.

Os *clusters* estudados representam exemplos bem sucedidos na busca pela qualidade de produto, que alcançaram um reconhecimento internacional e desenvolveram uma indústria de exportação forte e com grandes benefícios sociais.

Recomenda-se que a pesquisa seja replicada em outras regiões e mais estudos comparativos sejam desenvolvidos pela academia.

## REFERÊNCIAS

ALBERT, Aguinaldo Zäckia. O súbito encanto dos neozelandeses. **Revista Adega**. Edição nº 40/2009. Disponível < [http://revistaadega.uol.com.br/artigo/o-subito-encanto-dos-neozelandeses\\_155.html](http://revistaadega.uol.com.br/artigo/o-subito-encanto-dos-neozelandeses_155.html)>. Acesso em 08/01/2015.

AUTIO, E., Yli-Renko, H., &Salonen, A. International growth of young technology-based firms: A resource-based network model. **Journal of Enterprising Culture** 5(1): 57-73, 1997.

BALLINGALL, J., and N. Winchester. (2009). 'Distance isn't dead: an empirical evaluation of food miles-based preference shifts'. NZIER Public Discussion paper 09/01/15.

BARBOSA, L. C. (Coordenador). *Agrupamento (clusters) de pequenas e médias empresa: uma estratégia de industrialização local*. – Brasília, D.F.: **Confederação Nacional da Indústria, Conselho de Política Industrial e Desenvolvimento Tecnológico**.Rio de Janeiro: CNI, COMPI, 1998.

BARKER, J; Lewis N; MORAN W.Reregulation and the development of the New Zealand wine industry. *Journal of Wine Research*, 2001. P. 199–221.

BEER, C; Lewis, N. Labouring in the vineyards of Marlborough: experiences, meanings and policy *Journal of Wine Industry Research*, 2006. p 95–106.

BRUSH, C. G. Factors motivating small companies to internationalize: The effect of firm age. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 1993.p.83-84.

BRUSH, C.G. *International entrepreneurship: The effect of firm age on motives for internationalization*. In *Garland Studies in Entrepreneurship*. Ed. Stuart Bruchey. New York, NY: Garland Publishing, Inc.1995.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. IN: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J.E; MACIEL, M. L. (Orgs) *Pequenas Empresas: Cooperação e desenvolvimento local*.Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CHETTY, S.K.; WILSON, H.I.M. Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, v. 12, p. 61 – 81, 2003.

DANA, L. P. and Winstone, K. E. Wine cluster formation in New Zealand: operation, evolution and impact. *International Journal of Food Science & Technology*, 43: 2008. P. 2177–2190. doi:10.1111/j.1365-2621.2008.01848.x.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

FENSTERSEIFER, J.E. The emerging Brazilian wine industry: challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. *International Journal of Wine Business Research*, v. 19, n.3, 2007.

FERREIRA, F.G. **Estratégias de produção das empresas vitivinícolas da serra gaúcha investidoras em vitivinicultura na metade sul do Rio Grande do Sul**. Monografia de Especialização em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.34, n.2, abr./jun. 1999.

FINKELSTEIN, S.; Hambrick, D.C. **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations**. Minneapolis, MN: West Publishing, 1996.

GARCIA-PARPET, M. F. Mundialização dos mercados e padrões de produção: vinho, o modelo francês em questão. **Tempo Social**, São Paulo, v. 16, n. 2, nov. 2004. Disponível em: <http://www.fflch.usp.br/sociologia/temposocial/Resumo162.htm>.

GIULIANI, E. Cluster Absorptive Capacity: Why do Some Clusters Forge Ahead and Others Lag Behind? *European Urban and Regional Studies*, v. 12, n.3, p. 269 – 288, 2005.

HARFIELD, T. Competition and co-operation in an emerging industry. *Strategic Change*, 1999. P. 227–234.

HAYWARD, D. e LEWIS, N. Regional dynamics in the globalising wine industry: the case of Marlborough, New Zealand. **Geographical Journal**, 2008.124–137. doi:10.1111/j.1475-4959.2008.00279.x.

HITT, M.A., Hoskisson, R.E. & Kim, H. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 1997. P. 767-798.

HITT, Michael A.; BARTKUS, B. International entrepreneurship. **Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth**, v. 3, p. 7-30, 1997.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro de vinho. Disponível em: <http://www.ibravin.com.br/brasilvitivinicola.php>. Acesso 04/01/2015

KARAGOZOGLU, N.; Lindell, M. Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study. **Journal of Small Business Management**.1998. P. 44-59.

LEONIDOU, C. L. Export stimulation research: review, evaluation and integration. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 133-156, 1995.

LEWIS N. Constructing economic objects of governance: the New Zealand wine industry in **Le Heron R and Stringer C** eds *Agri-food commodity chains and globalising networks* Ashgate, Aldershot, 2008. P. 19–23.

MASKELL, P., Towards a Knowledge based Theory of the Geographical Cluster. *Industrial and Corporate Change*, v.10, n.4, p.921-943, 2001.

MARSHALL, A. *Princípios de Economia*. São Paulo: Nova Cultural, 1983.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing - metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1993.

MCDOUGALL, P.P.; Oviatt, B.M. International entrepreneurship: The intersection of two paths. Guest Editor's Introduction, **Academy of Management Journal**, 2000. P. 902-908.

MCDOUGALL, P.P. & Oviatt, B.M. New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. **Journal of Business Venturing**, 1996. P.23-40.

MEIRELLES, Elisa Ribeiro; REBELATO, Marcelo Giroto; RODRIGUES, Andréia Marize. Competitividade e estratégias internacionais do setor vinícola brasileiro. **Administração de Empresas em Revista**, v. 10, n. 11, p. 11-28, 2011.

MENDEZ, A.; MERCIER, D. Compétences-clés de territoires: Le role dès relations interorganisationnelles. **Revue française de gestion**, n. 164, p. 253 – 275, 2006.

MERCIO, Victória Zara; TERRES, Mellina da Silva; NIQUE, Walter Meucci ZEN, Aurora Carneiro. O processo de internacionalização na indústria vinícola brasileira: o caso do Miolo Wine Group. **5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble**, Escola de Administração UFRGS – PPGA, 2009.

MIRANDA, Carlos Pires de. **Nova Zelândia, campeã do Sauvignon Blanc**. *Jornal do comércio*, publicada em 22/05/2014. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=162360>> . Acesso em: 20/02/2015.

MIKIC M. Wine industry in New Zealand *Studies in APEC liberalization* APEC Secretariat, Singapore.1998.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. Indicação Geográfica. 2012. Disponível em: Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/indicacao-geografica>>. Acesso em: 20/02/2015.

MOLINA-MORALES, F.X. European industrial districts: Influence of geographic concentration on performance of the firm, **Journal of International Management**, v. 7, pp. 277–294, 2001.

MORAN W. Culture et nature dans la geographie de l'industrie vinicole Neo-Zelandaise *Annales de Geographie*, 2000. p. 109 525–51.

New Zealand Association Wine Marlborough. Disponível em: <<http://www.nzwine.com/regions/marlborough/>>. Acesso em: 10/02/15

New Zealand Wine Growers Association (NZWG) (2006). Annual Report 2005. Disponível em: <<http://www.nzwine.com/intro>>. Acesso em 20/02/2015.

NEW ZEALAND WINEGROWERS. **New Zealand Winegrowers Statistical Annual**, 2008.

NZIER. **Economic impact of the New Zealand wine industry**: An NZIER report to New Zealand Winegrowers. 2009.

NZTE/MFAT. Sustainability intelligence for offshore food and beverage markets. Disponível em: <http://www.marketnewzealand.com/MNZ/services/14703.aspx>. 2009.

OIV - Organização Internacional da Vinha e do Vinho. Disponível em: <<http://www.oiv.int>>. Acesso em: 03/02/2015.

OVIATT, B. M.; McDougal P. “Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage”, **Academy of Management Executive** 9(2), 30–44, (1995).

PORTER, M.E. Competition in global industries: A conceptual framework. In M.E. Porter (ed.). **Competition in Global Industries**. Boston, MA: **Harvard Business School Press**, 1986.15-60.

PORTER, M.E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro. Campos, 1990.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. p.77 – 90, 1998.

RADAELLI, Adrieli Alves Pereira et al. Isomorfismo e ação empreendedora: uma análise nas vinícolas das serra gaúcha, **Convibra**, 2013.

RODRIGUES, Leandro. **Tendências de consumo no mercado do vinho**. Disponível em: <http://brasil.mintel.com/blog/noticias-mercado-alimentos-bebidas/tendencias-de-consumo-no-mercado-do-vinho-no-brasil>. Acesso em: 10/02/2015

ROSENFELD, S. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**, v. 5, n. 1, pp. 3-23, 1997

SATO, G. S. Vinhos brasileiros: é possível a internacionalização?. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, p. 1-13, 2006.

SÖLVELL, Ö. **Clusters - Balancing Evolutionary and Constructive Forces**, 2.ed., Ödeshög: Danagards Grafiska, 2009.

SÖLVELL, Ö. O clusters – Balancing Evolutionary and Construtive Forces, 2. Ed., ÖdeshögDanagardsGrafiska, 2009.

SCHMITZ, H. Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, v. 27, n. 9, pp. 1627-1650, 1999.

SLUSZZ, T.; PADILHA, A. C. M. Estratégias de internacionalização dos espumantes: um estudo de cinco vinícolas do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté (SP), v. 4, n. 4, p. 3-24, set./dez. 2008.

SMITH, K. 'Technological and economic dynamics of the world wine industry: an introduction'. In **International Journal of Technology and Globalisation**, vol. 3, nos. 2/3, 2007.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

TARTARI, Gianni. **Enciclopédia do Vinho**. Disponível em <<http://www.e-inho.com.br/pais.php?pais=Nova%20Zel%C3%A2ndia&continente=Outros>>. Acesso em 08/01/2015.

TALLMAN, S.; JENKINS, M.; HENRY, N.; PINCH, S. Knowledge, clusters, and competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, pp. 258-271, 2004

UNIÃO BRASILEIRA DE VITICULTURA - UVIBRA. Disponível em: <[http://www.uvibra.com.br/pdf/comercializacao2001a2006\\_jan\\_dez.pdf](http://www.uvibra.com.br/pdf/comercializacao2001a2006_jan_dez.pdf)>. Acesso em: 20/01/2015.

UVIBRA - UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA. Dados estatísticos: comercialização de vinhos e derivados. 2007. Disponível em: [http://www.uvibra.com.br/dados\\_estatisticos.htm](http://www.uvibra.com.br/dados_estatisticos.htm). Acesso em: jan 2015.

WRIGHT, R.W & Ricks, D. A. Trends in international business research: Twenty-five years later. **Journal of International Business Studies**, 25(4): 687-701, 1994.

WILK, E.; FENSTERSEIFER, J.E. Use the Resourced-based View in Industrial Cluster Strategic Analysis. **International Journal of Operations & Production Management**. V. 23; n.9; p. 995 – 1009, 2003.

WINE INSTITUTE. Disponível em:< <http://www.wineinstitute.org/>>. Acesso em: 13/01/2015.

WOLFFENBÜTTEL, Peter. **Além do Vinho**. Disponível em: [http://www.academiadovinho.com.br/\\_regiao\\_mostra.php?reg\\_num=AS](http://www.academiadovinho.com.br/_regiao_mostra.php?reg_num=AS). Acesso em 04/01/2015.

ZAHRA, S. A., Ireland, D. R.; Hitt, M. A. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance. **Academy of Management Journal**, 2007. P. 925-950.

ZAHRA, S. Dess, G. Defining Entrepreneurship as a Scholarly Field. **Academy of Management Review**, in press. (Dialogue). 2000.

ZEN, Aurora Carneiro; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; PRÉVOT, Frédéric. **Internacionalização de Empresas em Cluster e a influência dos Recursos: um estudo de casos em clusters vitivinícolas no Brasil e na França**. EnANPAD, 2010. Rio de Janeiro.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Método**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.