

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E O IMPACTO NOS RECURSOS DA FIRMA: O CASO DA VINÍCOLA CASA VALDUGA

Aurora Carneiro Zenⁱ

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de internacionalização e seu impacto nos recursos estratégicos da empresa. O caso analisado foi o da vinícola Casa Valduga, localizada no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A proposição teórica desta pesquisa é a de que o processo de internacionalização, além de influenciar no desenvolvimento de novos recursos estratégicos necessários para competir no mercado internacional, influencia também na estratégia realizada pela empresa no seu mercado doméstico. Os resultados da pesquisa confirmam essa proposição e indicam que a internacionalização da empresa também influenciou positivamente sua competitividade no mercado nacional. As evidências apontam que os recursos de capital humano e de capital organizacional foram os mais impactados pela internacionalização da empresa. Este trabalho, além de ampliar a base empírica sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras, traz uma contribuição teórica ao campo da estratégia de internacionalização, pois amplia a perspectiva desse processo considerando também o impacto da internacionalização na base de recursos da empresa para a obtenção de vantagens competitivas no mercado doméstico. As implicações práticas desses resultados indicam que gestores de empresas internacionalizadas ou em processo de internacionalização devem considerar explicitamente o impacto dos recursos criados nesse processo também na sua estratégia de atuação no mercado doméstico.

Palavras-chave: internacionalização; estratégia; visão baseada em recursos; estudo de caso.

ⁱ Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Professora de Administração; Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); aurorazen@gmail.com; Rua Washington Luis, 855, Centro, Porto Alegre – RS.

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados tem trazido novas oportunidades de negócios e desafios competitivos para as empresas. Nesse processo, verifica-se também um acirramento da concorrência e a necessidade de uma gestão de operações cada vez mais eficiente por parte das empresas. A internacionalização, por vezes, impõe-se como uma necessidade para a sobrevivência das empresas.

No Brasil, observa-se um movimento de internacionalização tardio, motivado principalmente pelas pressões competitivas após a abertura comercial do país no início da década de 90. Esse movimento é ainda mais recente em setores como o vitivinícola, no qual a preocupação com a internacionalização se intensificou no início dos anos 2000 por causa do expressivo aumento da concorrência dos produtos importados no mercado doméstico. Segundo Fensterseifer (2007), no estágio atual da indústria de vinhos no Brasil e dado os agressivos esforços de exportação dos já estabelecidos países produtores de vinho, ingressar no mercado internacional pode ser um imperativo para a sobrevivência das empresas vinícolas no seu próprio mercado doméstico.

Nesse contexto, o processo de internacionalização conduz ao desenvolvimento de novas estratégias para atuação no mercado internacional. A definição dessas estratégias inicia-se pela questão: como competir no mercado internacional? Para respondê-la, as empresas buscam avaliar os ambientes externo e interno para implementar estratégias que explorem suas forças internas e respondam às oportunidades do ambiente, ao mesmo tempo em que neutralizam as ameaças e as fraquezas internas (BARNEY, 1991).

Embora alguns trabalhos já explorem a relação recursos e desempenho internacional (e.g., FAHY, 2002; DHANARJ; BEAMISH, 2003; IBEH; WHEELER, 2005; OLIVEIRA et al., 2008), poucos trabalhos analisam o impacto da internacionalização da base de recursos e de capacidades da firma (FLORIANI; BORONI; FLEURY, 2009; FLORIANI; FLEURY, 2012). Assim, levantam-se as seguintes questões de pesquisa: De que forma o processo de internacionalização poderá impactar nos recursos da empresa? Como a internacionalização influencia a estratégia da empresa no seu mercado de origem? Buscando respostas para essas questões, este trabalho tem como objetivo analisar o processo de internacionalização e seu impacto

nos recursos e na estratégia de negócios de uma vinícola da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

Este artigo está estruturado em cinco partes, além desta introdução. A segunda parte apresenta a revisão da literatura sobre estratégia e as principais teorias de internacionalização e recursos estratégicos da firma. Na sequência, descreve-se o método utilizado para a realização da pesquisa. A quarta parte apresenta o caso da empresa vinícola Casa Valduga, os resultados obtidos e as suas análises. Por fim, apontam-se as principais contribuições do trabalho e as sugestões para novas pesquisas.

2 ESTRATÉGIA, INTERNACIONALIZAÇÃO E OS RECURSOS DA FIRMA

A literatura sobre estratégia empresarial é rica em definições e apresenta uma grande diversidade de temas (PORTER, 1989; BARNEY, 1991; MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; WHITTINGTON, 2002). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que a estratégia pode ser definida como um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva ou ainda como uma manobra específica para enganar um concorrente. Nas organizações, verifica-se que essas cinco definições podem estar presentes nos processos de formulação e implementação da estratégia.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia pretendida pela empresa se refere a um plano para o futuro. Quando as intenções estratégicas são realizadas plenamente, denomina-se estratégia deliberada. Caso não sejam implementadas, trata-se de estratégias não-realizadas. Contudo, pode ocorrer que uma ação estratégica realizada não seja expressamente pretendida – é o que se denomina estratégia emergente. No cotidiano empresarial, a soma das estratégias deliberadas e das emergentes resulta na estratégia realizada pela empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Aaker (2001), a estratégia empresarial é composta por três elementos centrais: a decisão de investimento no produto-mercado, as estratégias das áreas funcionais e, na base, uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, os ativos, as competências e as sinergias combinadas com as estratégias funcionais.

A estratégia pode ser também definida como a busca de uma posição lucrativa e sustentável na indústria contra as forças que determinam a concorrência (PORTER,

1990). Entretanto, Porter (1996) ressalta que a estratégia não apenas responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar esse meio ambiente em favor de uma empresa. Estratégia significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um valor superior aos clientes, criando uma posição exclusiva e valiosa no mercado (PORTER, 1996).

A abordagem do posicionamento estratégico enfatiza, portanto, a necessidade de considerar o ambiente competitivo em que a empresa se insere. A estrutura industrial determina a rentabilidade e as cinco forças competitivas do setor: entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1979). Considerando-se a estrutura industrial, a empresa desenvolverá uma estratégia em busca de uma posição competitiva, ou seja, desempenhar atividades diferentes dos concorrentes ou desempenhar atividades similares de maneira diferente (PORTER, 1996). Entretanto, segundo a Visão Baseada em Recursos (VBR), as firmas obtêm vantagens competitivas sustentáveis por meio da implementação de estratégias que explorem suas forças internas. A VBR desloca o foco da estratégia da empresa do ambiente externo para o interno, diferindo da abordagem de posicionamento estratégico de Porter (1979; 1989), que dá ênfase às forças ambientais de cada estrutura industrial. Nesta abordagem, os recursos internos da organização constituem fontes de vantagens competitivas, mas também o ambiente em que a organização se insere deve ser considerado (BARNEY, 1991). Assim, é possível afirmar que a VBR combina a análise interna da firma com a análise externa da indústria e do ambiente competitivo, pois os recursos não podem ser avaliados isoladamente, uma vez que seu valor estratégico é determinado na interação com as forças do mercado (COLLIS e MONTGOMERY, 1997). Neste contexto, os recursos da firma, abordados a seguir, são centrais na formulação e implementação da estratégia.

2.1 Visão Baseada em Recursos

Buscando entender o processo de crescimento da firma e os limites para esse crescimento, Penrose (1959) introduziu um novo conceito de firma, fundamental para o desenvolvimento da VBR. Segundo este conceito, a firma é uma coleção de recursos à

disposição de uma unidade administrativa, cujo uso pode ser determinado e/ou mudado por decisão desta unidade administrativa.

Os recursos da empresa podem ser definidos de forma ampla como “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou uma fraqueza de uma firma” (WERNERFELT, 1984, p. 182). Para Daft (apud BARNEY, 1991), os recursos são todos os ativos controlados pela firma que permitem que ela conceba e implemente estratégias que aumentem sua eficiência e efetividade.

Desta forma, os recursos são ativos específicos da empresa quando são de difícil ou impossível imitação (BARNEY, 1986). Isto porque os recursos da firma resultam de sua decisão exclusiva de como combinar seus diferentes ativos e fatores de produção. Os recursos são, portanto, os atributos de uma empresa que a diferencia das demais pela sua singularidade. Cada empresa possui um conjunto único de recursos que decorre de suas características, rotinas e trajetória.

A literatura apresenta diversas classificações para a análise dos recursos da firma. Para Wernerfelt (1984), os recursos podem ser classificados em tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são de fácil avaliação, pois são os ativos visíveis da empresa, como por exemplo: instalações, equipamentos e estoques de matérias-primas. Esses recursos normalmente podem ser facilmente adquiridos no mercado, por isso pouco agregam à vantagem competitiva da firma (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003).

Já os recursos intangíveis são de difícil avaliação, pois abrangem ativos tais como marca, conhecimento tecnológico e aprendizado, entre outros. Trata-se de ativos importantes para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva, pois são de difícil transferência e imitação, uma vez que podem ser resultado da trajetória específica da firma (WERNERFELT, 1984).

Os recursos também podem ser diferenciados como ativos de fluxo ou ativos de estoque (DIERICKX; COOL, 1989). Um ativo de fluxo é um recurso que a firma pode obter ou ajustar no curto prazo, enquanto um ativo de estoque é aquele que a firma não pode obter ou desenvolver em um curto espaço de tempo, sendo construído a partir do ativo de fluxo ao longo do tempo. Dierickx e Cool (1989) consideram ainda a disponibilidade dos ativos no mercado, apontando para quatro possibilidades: ativos de fluxo disponíveis no mercado, ativos de fluxo não disponíveis no mercado, ativos de estoque disponíveis no mercado e ativos de estoque não disponíveis no mercado.

Grant (1991) lista seis categorias de recursos da firma: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e organizacionais. Esses recursos podem ser subdivididos em fatores que contribuem para o desenvolvimento de cada uma dessas categorias de recursos.

A classificação de Barney (1991), por seu turno, considera três grupos de recursos da firma: recursos de capital físico, que incluem a tecnologia usada pela firma, a planta e os equipamentos, a localização geográfica e o acesso a matéria-prima; recursos de capital humano, que abrangem treinamento, experiência, inteligência, discernimento, relacionamentos e conhecimentos tácitos dos trabalhadores e gerentes; e recursos de capital organizacional, que incluem a estrutura organizacional, o planejamento formal e informal, os sistemas de controle e coordenação, bem como a relação informal entre grupos da firmas e da firma com o ambiente externo. Barney (1996) acrescentou a essa classificação uma quarta categoria, a que chamou recursos financeiros.

Cabe ressaltar que o valor estratégico dos recursos dependerá da combinação que a firma fará com eles e da trajetória que a organização seguirá (BLACK; BOAL, 1994). Contudo, a empresa obterá uma vantagem competitiva à medida que criar valor para o mercado com base nos seus recursos. Desse modo, a firma possui uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por concorrentes, atuais ou potenciais. Porém, a vantagem competitiva só será sustentável se outras firmas não forem capazes de replicar os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991).

Segundo Barney (1991), para que os recursos de uma empresa possam ser fontes de vantagem competitiva sustentável, eles devem atender a quatro requisitos: serem valiosos, no sentido de explorar as oportunidades do ambiente em que a firma se insere; serem raros entre as empresas concorrentes; serem de imitação imperfeita; e não possuírem substitutos estrategicamente equivalentes. Acerca dessa questão, Barney (1996) propõe um novo modelo, denominado VRIO, segundo o qual, para que os recursos de uma empresa possam ser fontes de vantagem competitiva sustentável, eles devem responder a quatro questões: a questão do Valor (o recurso possibilita à firma explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça do ambiente?); a questão da Raridade (o recurso é controlado por apenas um pequeno número de empresas

concorrentes?); a questão da Imitabilidade (as firmas concorrentes enfrentam desvantagem em custo na obtenção ou desenvolvimento deste recurso?); e a questão da Organização (a firma possui políticas e processos organizados para possibilitar a exploração dos seus recursos valiosos, raros e de difícil imitação?).

Grant (1991), por sua vez, argumenta que os recursos devem ser: duráveis, ou seja, não se tornarem obsoletos rapidamente; não transparentes, que significa de difícil imitação; não transferíveis e; não replicáveis por meio do desenvolvimento interno. Já para Dierickx e Cool (1989), a vantagem competitiva sustentável decorre de recursos não disponíveis no mercado, não imitáveis e sem substitutos.

Peteraf (1993), utilizando uma abordagem de economia da firma, apresenta quatro condições para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, que são: heterogeneidade de recursos, limites ex-post para competição, mobilidade imperfeita de recursos e limites ex-ante para competição. Grant (1991), por sua vez, argumenta que os recursos devem ser: duráveis, ou seja, não se tornarem obsoletos rapidamente; não-transparentes, o que significa de difícil imitação; não-transferíveis; e não replicáveis por meio do desenvolvimento interno. Já para Dierickx e Cool (1989), a vantagem competitiva sustentável decorre de recursos não disponíveis no mercado, não imitáveis e sem substitutos.

A heterogeneidade e a mobilidade imperfeita dos recursos constituem pontos convergentes entre esses autores para a obtenção de vantagem competitiva sustentável (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). De acordo com Rumelt (1984), a resistência à imitação é gerada por “mecanismos de isolamento”, tais como especificidade de ativos, aprendizado, experiência acumulada e ambiguidade causal, entre outros. Dessa forma, são os recursos da empresa, consubstanciados em competências e capacidades, que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados (FLEURY; FLEURY, 2003).

Da mesma forma, no processo de internacionalização, a empresa desenvolve sua estratégia a partir da análise dos ambientes externo e interno. Além da avaliação dos recursos disponíveis, a empresa busca desenvolver novos recursos e competências para atuar no mercado internacional, com impacto também no mercado doméstico.

2.2 O Processo de Internacionalização

De forma geral, a internacionalização se refere ao desenvolvimento de atividades comerciais com outros mercados fora do seu país de origem (DERESKY, 1994). As motivações para internacionalização dos negócios podem ser proativas, decorrentes de mudanças estratégicas iniciadas na própria empresa, ou reativas, quando resultam na resposta e na adaptação da empresa a mudanças impostas pelo ambiente externo. Os fatores motivadores proativos podem ser obtenção de vantagens lucrativas, oferta de produtos exclusivos, benefícios fiscais e economias de escala, entre outros. Como fatores reativos, apontam-se as pressões competitivas, a ociosidade da capacidade produtiva, a queda nas vendas domésticas e a saturação do mercado doméstico (DERESKY, 1994; CZINKOTA; RONKAINEN; MOFFETT, 1996). Assim, as empresas buscam recursos, mercados e tecnologia motivadas normalmente por aspectos como a expansão dos negócios e a manutenção da competitividade no mercado de origem.

2.2.1 Modos de ingresso no mercado internacional

A partir da decisão de internacionalização, surge a questão de como entrar em mercados externos. Assim, o processo de formação de uma estratégia de internacionalização se concretiza com a escolha do modo de ingresso no mercado estrangeiro, a qual varia em função do nível de comprometimento de recursos e da complexidade inerentes às operações internacionais (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006).

As modalidades de ingresso no mercado internacional compreendem desde as exportações ocasionais até o estabelecimento de subsidiárias de produção, ou mesmo de formas alternativas, como o licenciamento, as franquias, as *joint-ventures* e as alianças estratégicas (CZINKOTA *et al.*, 1996; HITT; IRELEAND; HOSKISSON, 2008).

O processo de internacionalização é entendido pela VBR como a implementação de uma estratégia para diversificação de suas operações para além das fronteiras do mercado de origem (BARNEY, 1996). A diversificação internacional é “uma estratégia por meio da qual as empresas ampliam a venda de suas mercadorias ou serviços através das fronteiras territoriais de regiões globais e países para diferentes localidades geográficas ou mercados” (HITT; IRELEAND; HOSKISSON, 2008, p. 228).

Assim, as firmas podem organizar seus negócios internacionais de diversas formas, conforme o nível de integração das atividades no mercado internacional. As opções internacionais da firma podem ser agrupadas em três categorias, de acordo com o tipo de governança que se estabelece com o mercado internacional. A primeira opção refere-se a exportações, em que a governança se dá pelo mercado. O segundo grupo refere-se a acordos de licenciamento, franquias, alianças cooperativas e *joint-ventures*, em que a governança é intermediária. Por fim, a terceira opção seria a de uma governança hierarquizada, por meio de fusões e aquisições (BARNEY, 1996).

O Quadro 1 apresenta esses diferentes modos de ingressos e as principais características relacionadas a cada modalidade.

Modos de Ingresso	Características
Exportação	Baixo investimento e risco, facilidade de ingresso e saída do mercado, elevados custos logísticos, pouco controle da operação.
Licenciamento e franquia	Baixo investimento e risco, possibilidade de expansão rápida, necessidade de controle de qualidade na operação, baixos retornos potenciais.
Aliança Estratégica e <i>Joint Ventures</i>	Compartilhamento de custos, recursos e riscos, necessidade de adequação estratégica e complementaridade entre os parceiros.
Fusões e Aquisições	Acesso rápido a novos mercados, custo elevado, negociações complexas, adaptação com as mudanças nas operações locais.
Nova Subsidiária	Processo complexo e de alto risco, custo elevado, controle máximo, retornos potenciais acima da média.

Quadro 1: Modos de Ingresso no Mercado Externo

Fonte: Adaptação de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 223) e Deresky (2000, p. 242).

Em síntese, a estratégia de internacionalização pode ser pretendida, ou seja, planejada intencionalmente pela empresa. Por outro lado, ela pode ser emergente, configurando-se em um padrão realizado pela empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Ademais, a estratégia de internacionalização tem como base a avaliação dos recursos disponíveis e dos recursos que a empresa deverá desenvolver considerando a percepção do ambiente externo por parte dos gestores (BARNEY, 1991). De acordo com Floriani e Fleury (2012), à medida que o grau de internacionalização aumenta, as empresas adquirem experiência, o que poderá torná-las

mais eficientes, aumentando o seu desempenho. Os autores também apontam que, quanto maior o grau de internacionalização, mais recursos, principalmente financeiros e humanos, serão alocados para as atividades internacionais, podendo tirar, principalmente no início do processo de internacionalização, os recursos de outras áreas da empresa que poderiam ser mais lucrativas. Contudo, argumenta-se que, no decorrer do processo de internacionalização, a empresa também poderá desenvolver e acessar novos recursos, diferentes daqueles restritos a sua atuação no mercado doméstico. Desse modo, apresenta-se a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 1: O processo de internacionalização influenciará o desenvolvimento de novos recursos para a empresa.

O processo de internacionalização proporciona às empresas oportunidades de desenvolvimento além daquelas relacionadas aos ganhos de competitividade nos mercados nacionais. A aprendizagem iniciada com as atividades internacionais é intensificada com nítidos reflexos no desenvolvimento da organização e na capacidade de enfrentamento da concorrência do mercado doméstico (CRETOIU, 2007). Portanto, o desenvolvimento de novos recursos no processo de internacionalização também influenciará na estratégia realizada pela empresa no seu mercado local e conseqüentemente no seu desempenho. Nesse sentido, assim como o aumento da internacionalização impactará de maneira positiva no desempenho da empresa (FLORIANI; FLEURY, 2012), a experiência adquirida no mercado externo também poderá influenciar a formação das estratégias no mercado doméstico. Formula-se, então, a segunda proposição deste estudo:

Proposição 2: O processo de internacionalização influenciará a estratégia da empresa em seu mercado doméstico.

3 MÉTODO

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho é o estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas de fenômenos sociais complexos, como é o processo de internacionalização de uma empresa.

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, que é utilizada, segundo Hair et al. (2005), quando se busca uma maior

compreensão do fenômeno em análise. Os estudos exploratórios buscam a familiaridade com o fenômeno ou a obtenção nova compreensão deste (SELLTIZ, 1975). A principal característica desse tipo de pesquisa refere-se à descoberta de ideias e intuições.

Para o desenvolvimento do trabalho, optou-se pela seleção de um caso único, considerado representativo. O caso representativo tem como objetivo capturar as circunstâncias ou condições do cotidiano (YIN, 2005). A empresa selecionada (a Casa Valduga) atua no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul e desenvolve ações no mercado internacional desde meados de 2002; esse processo recente de internacionalização é comum à quase totalidade das empresas do setor que atuam no mercado externo.

Os dados foram coletados em janeiro de 2008 por meio de entrevistas em profundidade, com base em roteiro estruturado com questões abertas. O roteiro de pesquisa, desenvolvido com base na revisão da literatura, abrangeu questões referentes ao histórico e à atuação da empresa no mercado doméstico, ao processo de internacionalização e aos impactos nos recursos estratégicos da empresa. Foram entrevistadas a diretora comercial e a analista de comércio exterior, que atuam diretamente no processo de internacionalização da empresa. Além disso, realizou-se observação direta e análise de dados secundários, tais como artigos publicados sobre a empresa e documentos sobre o histórico da vinícola e as premiações obtidas no exterior.

4 CASA VALDUGA: APRESENTAÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Casa Valduga é uma vinícola familiar fundada em 1975 por descendentes de italianos. A família mantém a responsabilidade da gestão da empresa, com cada um dos três irmãos envolvidos no negócio gerenciando uma determinada área: administrativa, elaboração do produto e manutenção e produção em geral. A empresa está situada no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha, localizado na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, cerca de 120 km da cidade de Porto Alegre, capital do Estado.

No período de 1975 a 1982, a empresa dedicava-se principalmente à produção de uvas e elaborava vinho para consumo próprio e venda a granel. Uma drástica redução nas vendas para o principal cliente da empresa levou a uma importante mudança

estratégica. Desse modo, a partir de 1982, a Casa Valduga passou a atuar no mercado de vinhos. Segundo a diretora comercial, naquele momento “começa a desenhar a história de uma vinícola propriamente dita”. Em 2007, a produção anual da empresa foi de um milhão de garrafas, sendo que 7% dela foi destinada ao mercado internacional.

O desenvolvimento da vinícola foi marcado pelo crescimento do enoturismo na região do Vale dos Vinhedos, onde está localizada a vinícola. A visita de turistas para aquisição do produto na vinícola estimulou a criação de um restaurante e de pousadas. Atualmente, a Casa Valduga compreende um complexo turístico que conta com um restaurante, quatro pousadas, visitas guiadas por enólogos e varejo dos produtos, além da área de administrativa, produtiva e de armazenamento.

O enoturismo na vinícola é também uma ferramenta de marketing para a empresa, pois os consumidores têm a oportunidade de conhecer a história e processo produtivo da Casa Valduga e, assim, criar uma ligação com o consumo do vinho e com a vinícola.

Em relação à distribuição no mercado doméstico, a Casa Valduga comercializa o produto principalmente em restaurantes e lojas especializadas. Essa estratégia visa a manter o produto mais exclusivo, mas também é decorrente da capacidade produtiva da vinícola, que não atenderia a demanda de grandes redes de supermercados.

A capacidade produtiva e a preocupação com a manutenção da qualidade do produto também influenciaram na motivação para a internacionalização da vinícola. Segundo as entrevistadas, os projetos de exportação não são uma necessidade para redução de estoque, uma vez que o mercado doméstico absorve quase que integralmente a produção anual da empresa. O início do processo de internacionalização ocorreu em 2002, pela demanda de importadores de países da Europa, que se interessaram pelo produto quando a Casa Valduga começou a ganhar diversas premiações internacionais.

4.1 O Processo de Internacionalização da Empresa

Em 2002, a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), com o apoio da Agência de Promoção de Exportações (APEX), buscou vinícolas da Serra Gaúcha para montar um consórcio de exportação do setor vitivinícola. Inicialmente, foram seis vinícolas que aderiram ao projeto, entre elas a Casa Valduga. As vinícolas passaram por diversas reuniões, cursos de formação de

preço e treinamentos para acessar o mercado internacional. Esse consórcio viabilizou o desenvolvimento dos conhecimentos, a articulação política e a participação em feiras e eventos internacionais necessários para o processo de internacionalização das vinícolas participantes.

Os primeiros mercados em que a vinícola ingressou foram Suíça, República Tcheca e Estados Unidos. Posteriormente, Alemanha e Luxemburgo e, em 2007, Austrália. Atualmente, a empresa também possui uma parceria com uma vinícola da Argentina, localizada na região de Mendoza, para aquisição de matéria-prima e produção do vinho Mundvs Malbec. Enólogos da Casa Valduga acompanham o processo de maturação da uva e elaboram o vinho em parceria com a vinícola argentina. Mundvs é um projeto da Casa Valduga que visa à produção de vinhos finos em diversos países de reconhecida competência vitivinícola, em parceria com vinícolas locais. Dentro desta iniciativa está previsto, para 2009, o lançamento do Cabernet Sauvignon Mundvs, produzido em parceria com uma vinícola chilena.

Na prospecção e no desenvolvimento de um novo mercado, apresentam-se como fatores críticos as características pessoais dos importadores, que normalmente possuem algum vínculo afetivo com o Brasil. De acordo com a diretora comercial, esse vínculo é fundamental, pois o importador precisa acreditar no produto para enfrentar os diversos obstáculos da comercialização do vinho brasileiro, ainda desconhecido no mercado internacional.

No setor vitivinícola, as premiações internacionais são importantes para a internacionalização do produto, contudo, não são suficientes, pois o consumidor final ainda não reconhece o Brasil como um país produtor de vinho. O importador é o principal responsável pela promoção no mercado externo e pelo “convencimento” do consumidor final.

Outro fator crítico para o sucesso do processo de internacionalização da vinícola é a cooperação entre as empresas do setor para a formação da imagem do vinho do país no exterior. O Wines from Brazil é um avanço nesse sentido. Trata-se de um projeto setorial que busca desenvolver o vinho brasileiro no exterior, apoiado pela APEX e pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN). As vinícolas brasileiras conscientizaram-se da necessidade de cooperar para vencer o obstáculo do desconhecimento do produto no exterior e para definir o posicionamento do vinho brasileiro no mercado internacional.

O investimento necessário para desenvolver o mercado internacional é outro fator crítico. Trata-se de um elevado volume de recursos, pois a velocidade de penetração no mercado internacional é muito menor do que no mercado doméstico. No caso da Casa Valduga, as entrevistadas concordam que ainda não existe uma cultura exportadora na empresa, o que dificulta a obtenção de uma maior dotação orçamentária para promoção do produto no exterior.

As barreiras tarifárias também são consideradas um fator crítico no processo de internacionalização, principalmente no caso de países produtores de vinho, nos quais elas barreiras são mais elevadas. Por fim, como último fator crítico, aponta-se a necessidade de adaptação à legislação dos países para comercialização do produto, tais como embalagem, rotulagem e informações técnicas, além de restrições de natureza sanitária, que podem constituir-se em eficazes barreiras não-tarifárias.

Segundo a diretora comercial, um aspecto positivo nesse processo é a disposição do público interno em contribuir para o sucesso da internacionalização da empresa. A motivação dos funcionários facilita o processo e estimula o desenvolvimento de uma nova cultura na empresa.

Na seleção de mercados-alvo, os principais critérios são a identificação de um importador interessado no produto e o tamanho do mercado. Os principais mercados-alvo da vinícola por volume de importações seriam Alemanha, Inglaterra e Estados Unidos. Dentre eles, a Casa Valduga já atua na Alemanha e nos Estados Unidos. A empresa também tem prospectado outros mercados, como a China, a Suécia e o Canadá, mas as entrevistadas ressaltam como dificuldades para a expansão da internacionalização a necessidade de elevados investimentos para o desenvolvimento desses mercados e para a ampliação da capacidade produtiva.

A estratégia de internacionalização da empresa utiliza como modo de entrada a exportação indireta, na qual um importador se responsabiliza pela promoção e distribuição do produto no mercado hospedeiro. Dessa forma, a Casa Valduga, por tratar-se de uma pequena empresa, não disponibiliza um volume elevado de recursos financeiros no processo.

O produto comercializado no mercado doméstico é o mesmo para o mercado internacional. A empresa realiza apenas adaptações no rótulo e na embalagem. Além delas, são elaborados materiais promocionais no idioma do país. O site da empresa

também está em reformulação para disponibilizar versões em outros idiomas. Contudo, cada importador é responsável pelas ações promocionais no país e a empresa apoia no do orçamento anual para promoções no mercado internacional. Em relação ao preço e à segmentação de mercado, a vinícola também mantém a mesma estratégia do mercado doméstico, buscando o mesmo nível de lucratividade no mercado externo.

4.2 Os recursos da empresa e o processo de internacionalização

A qualidade do vinho da Casa Valduga foi apontada pela diretora comercial como o principal diferencial da empresa no processo e internacionalização - “a principal competência é o padrão de qualidade. O vinho de US\$ 2 e o de US\$ 10 são diferentes, mas o padrão qualitativo é o mesmo. Um vinho honesto, correto, dentro de cada perfil.” Quando os importadores têm a oportunidade de visitar a Casa Valduga, a reputação da empresa, como uma vinícola sólida e bem estruturada, também pode ser um diferencial na escolha por trazer segurança para o importador. Os recursos, por isso, considerados pelas entrevistadas como estratégicos para a internacionalização, são reputação e padrão de qualidade do produto.

Em relação ao impacto da internacionalização nos recursos da firma, as entrevistadas acreditam que incidiu principalmente no desenvolvimento de recursos de capital humano e de capital organizacional. Contudo, os recursos de capital físico também passaram por significativas transformações a partir da internacionalização da empresa.

Nos recursos de capital físico, que abrangem a tecnologia utilizada, planta e equipamentos, localização geográfica e acesso a matéria-prima, ocorreram modificações na tecnologia utilizada e nos equipamentos. Porém, a inserção no mercado internacional não indicou uma necessidade de ampliação da capacidade produtiva, pois, além de as exportações ainda representarem um baixo percentual da produção total da empresa, dentro do projeto Mundvs ela ocorre fora do Brasil, através de parcerias internacionais.

Nos recursos de capital humano, ocorreram diversas modificações, principalmente em relação ao treinamento, à capacitação e à contratação de novos profissionais para atuar na área de comércio internacional. Esse processo de capacitação ocorreu em todos os níveis hierárquicos da organização.

No que diz respeito aos recursos de capital organizacional, a empresa alterou a estrutura formal e o planejamento e controle da produção. O processo de internacionalização também estimulou a relação com entidades públicas e privadas, como a FIERGS, a APEX e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Segundo a diretora comercial, uma mudança significativa ocorreu na visão estratégica da empresa, que se tornou mais globalizada, trazendo uma melhoria em diversos aspectos da empresa. A atuação da empresa no mercado mundial estimulou o crescimento da empresa e uma melhoria no seu padrão competitivo no mercado doméstico.

Na visão das entrevistadas, a internacionalização da Casa Valduga trouxe três benefícios principais para a empresa. O primeiro foi a redução da dependência do mercado brasileiro, que passa por um período de acirrada competição com os vinhos importados, particularmente os chilenos e argentinos. O segundo benefício foi o conhecimento obtido no processo de internacionalização, principalmente sobre tendências de mercado e preferências e estilos de vinhos mais consumidos no mercado mundial. O terceiro benefício foi a valorização do produto pelo consumidor brasileiro, que tem a visão de que o vinho para exportação é melhor que o comercializado no mercado interno. No caso da Casa Valduga, o produto exportado e o vendido no mercado doméstico são o mesmo: ambas as entrevistadas afirmaram que a percepção dos clientes é de que se trata de um produto de maior qualidade. O Quadro 2 sintetiza os resultados obtidos.

CONTEXTO INSTITUCIONAL: O apoio da FIERGS e APEX na formação do consórcio de exportação de vinhos e na estruturação do <i>Wines from Brazil</i> .
CONTEXTO COMPETITIVO: Acirramento da competição, principalmente pela entrada de vinhos argentinos e chilenos com estratégia de preço baixo.
<p>ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia emergente; • Países com importador com vínculo afetivo com o país e com o vinho brasileiro; • Motivação: demanda de importadores; • Modo de entrada: exportação indireta e acordo de cooperação com vinícola em Mendoza, na Argentina, para a aquisição de matéria-prima e produção de vinhos.

<p>FATORES CRÍTICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características do importador: normalmente os importadores têm vínculo com o Brasil e acreditam no vinho brasileiro; • Cooperação do setor para formação da imagem do vinho brasileiro no mercado internacional: formação do <i>Wines from Brazil</i>; • Investimentos na estratégia de marketing internacional: falta uma cultura exportadora na empresa, o que dificulta a obtenção de orçamento para esta finalidade; • Barreiras tarifárias: elevadas tarifas em alguns países e a necessidade de articulação política internacional; • Adaptação à legislação do país hospedeiro.
<p>IMPACTO NOS RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital Físico: modificações na tecnologia utilizada e a aquisição de equipamentos; desenvolvimento de parcerias internacionais na Argentina e no Chile para produção do vinho Mundvs, contudo não se verificou nenhum impacto significativo na capacidade produtiva, pois o volume de vendas para o mercado externo não demandou ampliação desta capacidade. • Capital Humano: impacto elevado na contratação, treinamento e capacitação de pessoal; • Capital Organizacional: impacto elevado com alterações na estrutura, no planejamento e controle da produção e nas relações com grupos externos à empresa, como entidades públicas e privadas.
<p>PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução da dependência do mercado doméstico; • Conhecimento das tendências do mercado internacional; • Valorização do produto pelo consumidor brasileiro.

Quadro 2: Processo de internacionalização da Casa Valduga

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3 Discussão dos Resultados

O processo de internacionalização da empresa analisada foi motivado principalmente por fatores reativos, ou seja, como uma adaptação da empresa às mudanças impostas pelo ambiente externo (CZINKOTA; RONKAINEN; MOFFETT,1996). No caso do setor vitivinícola, observou-se um forte crescimento da concorrência com produtos importados, principalmente a partir dos anos 2000, levando as vinícolas a buscar alternativas estratégicas para a sobrevivência no mercado.

Devido ao baixo volume de recursos financeiros disponíveis e à baixa capacidade produtiva, inicialmente o modo de ingresso adotado pela Casa Valduga foi a exportação indireta. A presença de um importador que conhecia o vinho brasileiro ou mesmo que possuía algum vínculo afetivo com o país foi considerado pelas entrevistadas um aspecto central para o ingresso em um novo mercado. Conforme já mencionado, para a Casa Valduga, a relação com o importador foi um fator-chave no processo de internacionalização, contrariando os argumentos de redução da incerteza pela distância

psíquica, da abordagem comportamental, ou ainda, da decisão racional para maximização dos resultados, da abordagem econômica. A empresa também vem desenvolvendo parcerias para aquisição de matéria-prima e elaboração de vinhos em outros países (atualmente Argentina e Chile). Essa evolução no modo de ingresso pode ser decorrente das experiências anteriores no mercado internacional e do conhecimento acumulado sobre o mercado global de vinho.

No setor vinícola, a obtenção de prêmios em concursos internacionais e de indicações em revistas especializadas são mecanismos para o reconhecimento no mercado internacional. Esses mecanismos constituem especificidades do setor vinícola que precisam ser consideradas na análise das estratégias de empresas deste setor. A Casa Valduga faz uso desses mecanismos, buscando premiações e indicações que constituem elementos estratégicos para sua inserção internacional.

A internacionalização da empresa impactou principalmente no desenvolvimento de recursos intangíveis – o conhecimento e a reputação no mercado nacional. Considerando-se a heterogeneidade e a mobilidade imperfeita dos recursos (DIERICKX; COOL; BARNEY, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993), a aquisição de conhecimentos na experiência internacional e a reputação da empresa foram apontados como recursos estratégicos para a Casa Valduga melhorar sua competitividade no mercado doméstico.

Seguindo a classificação de Barney (1991), a internacionalização influenciou o desenvolvimento de recursos de capital físico, humano e organizacional. Nos recursos de capital físico, as modificações ocorreram na tecnologia utilizada e nos equipamentos. A parceria estabelecida com uma vinícola Argentina para a produção do vinho Mundvs Malbec, contudo, pelo fato de a produção ocorrer na Argentina, não trouxe impacto significativo na necessidade de ampliação da capacidade produtiva. Já nos recursos de capital humano ocorreu um impacto elevado na contratação, treinamento e capacitação de pessoal, gerando novos conhecimentos, não somente explícitos, mas também tácitos, que se disseminaram na organização. Por fim, nos recursos de capital organizacional, verificaram-se mudanças na estrutura da organização, no planejamento e no controle da produção e nas relações com grupos externos à empresa, como entidades públicas e privadas.

Conforme Black e Boal (1994), o valor estratégico desses recursos dependerá da combinação que a firma fará deles e da trajetória que a organização seguirá. Nesse sentido, considerando a trajetória da Casa Valduga, os recursos decorrentes da internacionalização influenciaram no aprimoramento da competência da empresa no desenvolvimento de produto, com reflexos positivos na imagem da empresa em seu próprio mercado doméstico. Verificou-se também uma ampliação da capacidade de inovação, reforçada pelo acompanhamento das tendências do mercado internacional e pelo acesso a novas tecnologias no processo produtivo. Desse modo, a internacionalização contribuiu para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva para a empresa no mercado nacional.

Os resultados desta pesquisa corroboram com o trabalho de Floriani e Fleury (2012), que indicam que, à medida que o grau de internacionalização aumenta, as pequenas e médias empresas adquirem experiência, o que tende a torná-las mais eficientes, aumentando, conseqüentemente, seu desempenho. Nesse sentido, os resultados do presente trabalho, embora qualitativos, também apontam que a internacionalização poderá impactar positivamente no desempenho da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar do processo de internacionalização e o impacto nos recursos estratégicos da Casa Valduga, uma vinícola da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul. As proposições teóricas do trabalho sustentam que o processo de internacionalização influencia no desenvolvimento de novos recursos estratégicos da firma, bem como a estratégia realizada pela empresa no seu mercado local. Os resultados da pesquisa confirmam as proposições levantadas.

As evidências empíricas indicam que o processo de internacionalização ocorreu de maneira gradual, porém não foi iniciado necessariamente com países de menor distância psíquica. As evidências empíricas indicam que a estratégia de internacionalização da empresa pode ser definida como emergente, pois não foi intencionalmente formulada. A empresa tem gradativamente ampliado os mercados de atuação internacional, ressaltando a importância das características pessoais do importador. Assim, no modo de ingresso de exportação via agente no país de destino, o

vínculo afetivo do importador com o Brasil revelou-se um importante elemento na redução da incerteza no processo de internacionalização da vinícola.

O apoio da FIERGS e da APEX ao setor vitivinícola, na fase de avaliação das possibilidades de exportação, viabilizou o desenvolvimento de mercados internacionais. A formação de um consórcio para exportação, que posteriormente se tornou o programa Wines from Brazil, permitiu a redução nos custos de acesso ao mercado externo e a aquisição de novos conhecimentos para atuação internacional.

Os resultados também apontam a importância da cooperação na internacionalização no setor vitivinícola brasileiro, pois o país não é reconhecido mundialmente como um produtor de vinhos. Dessa forma, a cooperação é o primeiro passo para as vinícolas brasileiras vencerem coletivamente a barreira da falta de conhecimento do produto pelo consumidor final. Entre os desafios desse setor, que requerem ação coletiva, e, portanto, cooperação, está a necessidade de uma referência no posicionamento do vinho brasileiro, ou seja, uma característica ou uma variedade emblemática que deve ser identificada e desenvolvida de maneira cooperativa pelas vinícolas brasileiras, principalmente as que atuam no mercado externo.

A internacionalização impactou principalmente nos recursos de capital humano, com a contratação, capacitação e treinamento de pessoal, e de capital organizacional, na reestruturação da empresa e na sua relação com outras entidades. Nos recursos de capital físico também foram identificadas mudanças na tecnologia usada no processo produtivo e o desenvolvimento de uma parceria com uma vinícola argentina para a produção do vinho Mundvs, porém não ocorreu nenhuma modificação significativa na capacidade produtiva instalada da vinícola em função do ingresso no mercado internacional. Cabe ressaltar que a Casa Valduga encontra-se em um estágio inicial do processo de internacionalização, desenvolvendo uma estratégia de baixo comprometimento com os países importadores. Pesquisas futuras poderiam indicar de que forma a internacionalização impacta nos recursos de firmas em diferentes estágios desse processo.

Por fim, em relação aos três benefícios da internacionalização para a empresa, verificou-se que o conhecimento das tendências do mercado internacional e a valorização do produto pelo consumidor brasileiro podem influenciar positivamente o desempenho da empresa no seu próprio mercado doméstico. Assim, o conhecimento e a

reputação podem ser definidos como recursos estratégicos desenvolvidos a partir da internacionalização, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável no seu mercado nacional.

Este trabalho, além de ampliar a base empírica sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras, traz uma contribuição ao campo da estratégia de internacionalização, pois amplia a perspectiva desse processo, considerando também o impacto da internacionalização na base de recursos da empresa para a obtenção de vantagens competitivas no seu mercado doméstico. Dessa forma, como implicação prática desses achados, gestores de empresas internacionalizadas ou em processo de internacionalização deverão considerar explicitamente esse impacto nos recursos também nas suas estratégias de atuação no mercado doméstico.

Esta pesquisa apresenta limitações para generalizações empíricas, pois se trata de um estudo de caso único, de caráter exploratório. Novas pesquisas, de natureza confirmatória, poderão validar e ampliar os resultados obtidos. Além disso, sugere-se o desenvolvimento de novos trabalhos para avaliar de que maneira a internacionalização do produto afeta o comportamento do consumidor de vinhos no Brasil.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p.1231-41, 1986.
- BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, p.99-120, 1991.
- BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading – MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BLACK, J.A.; BOAL, K.B. Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, 1994.

COLLIS, D.E.; MONTGOMERY, C. **Corporate Strategy: resources and the scope of the firm**. Chicago: Irwin, 1997.

CRETOIU, S.L. Internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ALMEIDA, A. (org.) **Internacionalização de empresas brasileiras – perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CZINKOTA, M.R.; RONKAINEN, I.A.; MOFFETT, M.H. **International Business**. Orlando: The Dryden Press, 1996.

DERESKY, H. **International Management**. Prentice Hall: New Jersey, 1994.

DHANARAJ, C.; BEAMISHI, P.W. A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 3, pp. 242 – 61, 2003.

DIB, L.A; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: **30º Encontro do ANPAD**. CD-ROM. Salvador, 2006.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, pp.1504-11, 1989.

FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v. 11, pp. 57–78, 2002.

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.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, pp. 129-44, 2003.

FLORIANI, D. E. ; BORINI, F. M. ; FLEURY, M. T. L. . O Processo de Internacionalização como Elemento Gerador de Capacidades Dinâmicas: O Caso da WEG na Argentina e na China. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, pp. 367-82, 2009.

FLORIANI, D. E. ; FLEURY, M. T. L. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, pp. 438-58, 2012.

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage. **California Management Review**, v.33, n.3, pp.114-35, 1991.

HAIR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2008.

IBEH, K.I.N.; WHEELER, C.N. A Resource-Centred Interpretation of Export Performance. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 1, pp. 539–56, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, B. R.; MORAES, W.F.A.; KOVACS, E.P.; LUCIAN, R. Recursos Internos como diferenciais na Competição Internacional: Evidências da Liderança

Empreendedora e da Cultura Organizacional no Caso do Grupo Fruitfort. **Revista de Administração da Unimep**, v. 6, pp. 96-118, 2008.

PAIVA, E.L.; CARVALHO J.R.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based-view. **Strategic Management Journal**, v. 14, pp. 179-91, 1993.

PORTER, M. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, nov.-dec., pp. 137-45, 1979.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. What is Strategy? **Harvard Business Review**, nov.dec., pp. 61-78, 1996.

RUMELT, R.P. Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. J. **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University Press, 1984.

SAMPIERI, R., COLLADO, C., LUCIO, P. **Metodología de la Investigación**. México: McGraw Hill, 1991.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa das Relações Sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, pp.171-80, 1984.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, R. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Submissão: 12/01/2012

Aceitação: 14/06/12

**THE INTERNATIONALIZATION PROCESS AND THE IMPACT IN FIRM´
RESOURCES: THE CASE OF CASA VALDUGA WINERY****ABSTRACT**

The aim of this article is to analyze the internationalization process and its impact in the company's resources. A case study was developed for this purpose in a winery, the Casa Valduga, located in Rio Grande do Sul, Brazil. The main proposition of this research is that the internationalization process, besides influencing the development of new strategic resources, required for competing in the international market, also influences the company's domestic strategy. The results of the study confirmed this proposition and indicated that the resources developed for the internationalization strategy positively influenced its competitiveness in the domestic market. The main impact of the internationalization efforts was on the human and organizational resources of the company. This study, besides expanding the still incipient empirical base of the internationalization process of Brazilian firms, contributes to broaden the analytical perspective on internationalization strategy by including the impact of the company's internationalization resource base on the capacity to create competitive advantage in the local market as well. These results have important practical implication for managers in strategic decision making concerning the internationalization process.

Keywords: internationalization; strategy; resource-based view; case study.