

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

João Pedro Felippi Chiella Manteze<sup>1</sup>, Luciane Franke<sup>2</sup>,  
Bernardete Bregolin Cerutti<sup>3</sup>

**Resumo:** Este estudo analisou o potencial de internacionalização de vinícolas da Serra Gaúcha, com foco nos modos de entrada via exportação (direta e indireta) e nas estratégias adotadas ao longo do processo. A análise fundamentou-se em duas abordagens comportamentais da internacionalização, com destaque para o modelo de Uppsala, a perspectiva de redes e o conceito de born global, especialmente relevantes para compreender a inserção de pequenas e médias empresas em mercados externos. Foram realizados estudos de caso em quatro vinícolas (Giaretta, Gheller, Dom Cândido e Salton), combinando entrevistas semiestruturadas com técnicas estatísticas para avaliar a atratividade de mercados internacionais. Os resultados indicaram oportunidades diferenciadas conforme o grau de maturidade exportadora das empresas, destacando mercados como Angola, Portugal, Colômbia, Peru, Canadá e Filipinas. Além disso, evidenciou-se que a valorização da identidade cultural e regional dos vinhos brasileiros constitui um diferencial competitivo relevante no cenário internacional. O estudo contribui ao oferecer subsídios práticos para decisões estratégicas de internacionalização, reforçando a importância do alinhamento entre atratividade externa, capacidades internas e processos graduais de inserção internacional.

**Palavras-chave:** internacionalização; exportação, mercados-alvo; vinícolas.

---

1 Bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Taquari – Univates, joao.manteze@universo.univates.br

2 Doutora em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, lfranke@universo.univates.br

3 Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Professora da Universidade do Vale do Taquari – Univates, bcerutti@univates.br

# ANALYSIS OF INTERNATIONALIZATION OPPORTUNITIES FOR WINERIES IN THE SERRA GAÚCHA REGION

**Abstract:** This study analyzed the internationalization potential of wineries from the Serra Gaúcha region, focusing on export entry modes (direct and indirect) and the strategies adopted throughout the process. The analysis was grounded in behavioral approaches to internationalization, with emphasis on the Uppsala model, the network perspective, and the born global concept, which are particularly relevant for understanding the insertion of small and medium-sized enterprises into foreign markets. Case studies were conducted in four wineries (Giaretta, Gheller, Dom Cândido, and Salton), combining semi-structured interviews with statistical techniques to assess the attractiveness of international markets. The results indicated differentiated opportunities according to the companies' level of export maturity, highlighting markets such as Angola, Portugal, Colombia, Peru, Canada, and the Philippines. Furthermore, the findings revealed that the appreciation of the cultural and regional identity of Brazilian wines constitutes a relevant competitive advantage in the international scenario. The study contributes by providing practical insights for strategic internationalization decisions, reinforcing the importance of aligning external attractiveness, internal capabilities, and gradual processes of international market entry.

**Keywords:** internationalization; exports; target markets; wineries.

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

Ao investigar oportunidades de internacionalização de vinícolas, percebe-se a necessidade de análises mais detalhadas sobre os processos iniciais e subsequentes de entrada no mercado externo, bem como sobre os modos de inserção adotados. Além disso, compreender como empresas bem-sucedidas conseguiram criar nichos internacionais é fundamental para que outras vinícolas possam aprender com esses casos e adaptar suas práticas. Essa análise permite identificar caminhos possíveis de barreiras comerciais e

culturais, bem como avaliar a viabilidade de alternativas como o investimento direto estrangeiro ou parcerias estratégicas. Dessa forma, este estudo não apenas contribui academicamente, ao articular teorias clássicas e recentes sobre internacionalização, mas também oferece subsídios que podem orientar a tomada de decisão das vinícolas brasileiras interessadas em expandir-se no mercado internacional.

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

Assim, o objetivo deste estudo é analisar o potencial de internacionalização de vinícolas da Serra Gaúcha com foco nos modos de entrada via exportação (direta e indireta) e nas estratégias adotadas ao longo do tempo, à luz de abordagens comportamentais da internacionalização, como o modelo de Uppsala, a perspectiva de redes (networking) e o conceito de born global. A partir da investigação de experiências reais e do cruzamento com modelos teóricos, busca-se oferecer subsídios práticos para a tomada de decisão e o planejamento estratégico das empresas do setor.

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

## **2 ESTRATÉGIAS E MODOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

A literatura sobre internacionalização de empresas apresenta diferentes abordagens teóricas que buscam explicar como e por que as organizações expandem suas atividades para mercados externos. De forma geral, essas abordagens podem ser compreendidas a partir de perspectivas econômicas e comportamentais, sendo estas últimas especialmente relevantes para analisar processos de internacionalização via exportação, característicos de pequenas e médias empresas.

Sob uma perspectiva econômica, destacam-se teorias clássicas que enfatizam as vantagens internas das empresas e as condições estruturais dos mercados, como a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo de Vida do Produto, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético de Dunning. Essas abordagens contribuem para a compreensão das decisões de internacionalização, sobretudo em contextos de investimento direto estrangeiro, ao considerar fatores

como eficiência, redução de custos de transação e exploração de vantagens competitivas.

Entretanto, para compreender a internacionalização de empresas que atuam predominantemente por meio de exportações, como é o caso das vinícolas analisadas neste estudo, as abordagens comportamentais apresentam maior aderência. O modelo de Uppsala (Johanson; Vahlne, 1977) propõe que a internacionalização ocorre de forma gradual e incremental, à medida que as empresas acumulam conhecimento sobre mercados externos e reduzem incertezas. Nesse processo, é comum que as organizações iniciem sua atuação em países psicologicamente próximos, avançando posteriormente para mercados mais distantes e complexos.

Complementarmente, a perspectiva de redes (network theory) enfatiza que a internacionalização é fortemente influenciada pelos relacionamentos interorganizacionais. Parcerias com distribuidores, importadores, instituições de apoio e outros atores do mercado internacional desempenham papel central na identificação de oportunidades e na redução de riscos associados à entrada em novos mercados (Johanson; Vahlne, 2015; Coviello; Kano; Liesch, 2017).

Outra contribuição relevante é o conceito de born global, que descreve empresas que se internacionalizam de forma precoce e intensiva, frequentemente apoiadas em inovação, diferenciação e uso de tecnologias (Oviatt; McDougall, 2005; Cavusgil, Knight, 2015). Ainda que nem todas as empresas sigam esse padrão, essa abordagem evidencia que a internacionalização pode ocorrer de forma não linear, dependendo das capacidades internas e das oportunidades identificadas no ambiente externo.

Adicionalmente, a ótica da demanda contribui para a compreensão da escolha de mercados internacionais. A partir de Linder (1961), entende-se que o comércio internacional tende a ocorrer entre países que apresentam padrões de consumo semelhantes, o que reforça a importância da compatibilidade entre preferências dos consumidores e características dos produtos ofertados. Nesse sentido, a competitividade internacional não depende apenas de vantagens produtivas, mas também da capacidade de atender às expectativas dos consumidores em mercados externos.

Essa perspectiva é reforçada por estudos de marketing internacional, que destacam a importância da análise de mercado como suporte à tomada de decisão. Cateora *et al.* (2024) evidenciam que a compreensão de variáveis econômicas, sociais e culturais é fundamental para orientar decisões relacionadas a produto, preço, promoção e distribuição. Da mesma forma, Saldanha *et al.* (2021) ressalta que fatores institucionais, culturais e geográficos influenciam o comportamento do consumidor, exigindo das empresas capacidade de adaptação e sensibilidade às especificidades locais.

No contexto das abordagens comportamentais, a análise da demanda articula-se ao processo de aprendizagem e ao desenvolvimento de

conhecimento sobre mercados externos, reforçando que a escolha de destinos internacionais não é apenas uma decisão racional, mas também um processo construído ao longo das experiências e das interações das empresas com o ambiente externo.

As diferentes perspectivas teóricas ajudam a compreender os modos de entrada disponíveis para empresas que buscam atuar em mercados internacionais. Segundo Root (1994), o modo de entrada corresponde ao arranjo institucional que define como a empresa se estabelece em outro país, variando de estratégias mais simples a formas mais complexas de inserção.

No caso das vinícolas analisadas, a exportação configura-se como o principal modo de entrada, podendo ocorrer de forma indireta ou direta. A exportação indireta é realizada por meio de intermediários, como distribuidores ou agentes comerciais, sendo mais comum entre empresas com menor experiência internacional, por demandar menor investimento e apresentar menor risco. Por outro lado, a exportação direta envolve maior controle sobre as operações e o relacionamento com o mercado externo, exigindo maior conhecimento, estrutura organizacional e capacidade de gestão (Kotler; Keller, 2019; Kotler; Armstrong, 2017).

Outras formas de entrada incluem o licenciamento e o franchising, que permitem ampliar a presença internacional com menor necessidade de investimento direto, embora impliquem menor controle sobre as operações (Kotabe; Helsen, 2000; Seid; Thomas, 2006). Também se destacam as alianças estratégicas e as joint ventures, que possibilitam o compartilhamento de recursos, riscos e conhecimentos entre empresas (Anand; Khanna, 2000; Kogut, 1988).

Em níveis mais avançados de internacionalização, o Investimento Estrangeiro Direto (IED) representa uma alternativa que envolve maior comprometimento de recursos e maior grau de controle sobre as operações internacionais (Blonigen, 2001; Dunning; Rugman, 1985). No entanto, essa modalidade tende a ser menos acessível para empresas de menor porte, como grande parte das vinícolas estudadas, que priorizam estratégias baseadas em exportação.

Em síntese, a internacionalização pode ser compreendida como um processo dinâmico, influenciado por fatores internos e externos, no qual o aprendizado, os relacionamentos e a adaptação ao mercado desempenham papel central. A articulação entre abordagens comportamentais, análise da demanda e modos de entrada permite compreender de forma mais consistente as estratégias adotadas pelas vinícolas da Serra Gaúcha na busca por inserção e consolidação em mercados internacionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

Reitera-se que este estudo investiga os processos de internacionalização de quatro vinícolas localizadas na região da Serra Gaúcha: Giaretta, Gheller, Dom Cândido e Salton. Assim, o método de pesquisa adotado é o de estudos de caso múltiplos, que se refere a uma investigação detalhada de um número reduzido de unidades sociais, possibilitando a compreensão ampla e contextualizada do fenômeno estudado. Conforme Yin (2010), o estudo de caso múltiplo permite analisar evidências empíricas de diferentes fontes, favorecendo a comparação entre os casos e a identificação de padrões, convergências e particularidades relevantes para a compreensão do objeto de pesquisa.

A coleta de dados ocorreu por meio da identificação dos principais países exportadores de vinhos e espumantes (Apêndice A), com base no Mapa de Oportunidades para as Exportações Globais (ApexBrasil, 2024, texto digital), no período de fevereiro a março de 2024, e de entrevistas semiestruturadas com representantes das quatro vinícolas.

Adicionalmente, buscou-se identificar aspectos relacionados ao processo gradual de internacionalização, às redes de relacionamento e às estratégias de exportação adotadas pelas vinícolas, em consonância com as abordagens comportamentais que fundamentam este estudo.

As entrevistas, realizadas via Google Meet entre maio e junho de 2024, contaram com profissionais das áreas administrativa, marketing, direção e exportação, proporcionando uma visão abrangente das estratégias de internacionalização.

Para a análise de mercados-alvo sob a ótica da demanda, foi elaborada uma base de dados em Excel com os 45 principais países importadores de vinhos e espumantes em 2022, que representaram 90,9% das importações globais, considerando os códigos do sistema harmonizado (220410, 220421, 220429 e 220430). A base incluiu variáveis relacionadas ao tamanho e dinamismo do mercado, como volume de importações e suas taxas de variação, a indicadores macroeconômicos, como PIB per capita, além de medidas de acesso ao mercado, representadas pelos índices de liberdade de negócios e

de comércio. Também foram incorporados dados sobre a demanda específica por vinhos e espumantes e informações referentes à relação de comércio com o Brasil, incluindo somatório das importações de origem brasileira, distância geográfica e variação no período analisado.

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

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

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

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

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

Os resultados evidenciam que o processo de internacionalização das vinícolas analisadas ocorre de forma gradual, em linha com o modelo de Uppsala, no qual o avanço para mercados externos depende do acúmulo de conhecimento e da redução de incertezas ao longo do tempo.

#### 4.1 Contextualização, estrutura de oferta, demanda e internacionalização das vinícolas

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

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

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

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

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

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

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

#### **4.2 Cadeia de suprimentos, logística e incentivos**

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

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

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

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

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

De modo geral, observa-se que as vinícolas de pequeno porte enfrentam maiores vulnerabilidades na cadeia de suprimentos e menores condições de acesso a incentivos, o que limita a internacionalização. Já empresas de maior porte, como a Salton, conseguem estruturar respostas mais eficazes, diversificar

rotas logísticas e utilizar programas institucionais de apoio para ampliar sua presença global. Esse contraste confirma que a combinação entre capacidade de adaptação interna e apoio externo qualificado é determinante para transformar oportunidades de mercado em efetiva inserção internacional.

### **4.3 Análise e identificação de mercados-alvo a partir da oferta e demanda das vinícolas**

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

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

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

A Vinícola Gheller, ainda sem experiência exportadora, encontra maior aderência em mercados de baixa complexidade de acesso, como o Uruguai e a Colômbia. O Uruguai, por sua proximidade geográfica e inserção no

Mercosul, permite redução de custos logísticos e eliminação de tarifas, além de compartilhar hábitos de consumo de vinhos em escala cotidiana. A Colômbia, por outro lado, apresenta desafios maiores, mas desponta como mercado em transformação: apesar da retração recente em volume total, segmentos específicos como vermouths e vinhos fortificados crescem em ritmo acelerado. Os acordos comerciais com o Mercosul ampliam a competitividade de produtos brasileiros, e a demanda por vinhos acessíveis cria nichos que poderiam ser explorados pela produção da Gheller.

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

A Vinícola Salton, com atuação consolidada, tem condições de diversificar sua presença em mercados maduros e emergentes. Na América do Norte, além dos Estados Unidos, onde já mantém presença significativa, destaca-se o Canadá, que figura entre os principais importadores de vinhos brasileiros, mas impõe barreiras tributárias relevantes. Mesmo assim, o potencial de crescimento justifica maior investimento em estratégias de marketing e adaptação regulatória. No eixo emergente, as Filipinas representam um destino estratégico: o país não possui produção vinícola expressiva, mas apresenta crescimento dinâmico no consumo, impulsionado por bares especializados e restaurantes de vinhos. A relativa proximidade cultural com o Brasil, observada em análises comparativas como a de Hofstede (2003), pode facilitar negociações e aceitação dos produtos. Além disso, o continente africano oferece oportunidades de longo prazo, com destaque para países em expansão de consumo, menos saturados que os mercados europeus, onde as barreiras de entrada permanecem elevadas. O Quadro 1 apresenta a síntese da análise e dos mercados propostos.

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

De forma comparativa, verifica-se que as vinícolas de pequeno porte tendem a se beneficiar de estratégias de inserção gradual e regional, priorizando mercados de fácil acesso e menor risco. Já empresas mais robustas podem aliar a consolidação em mercados tradicionais a apostas em destinos emergentes, explorando tanto a premiumização quanto a inovação em produtos. Assim, a identificação de mercados-alvo reforça a importância de calibrar atratividade externa e capacidade interna, permitindo que cada vinícola trace um caminho de internacionalização compatível com seus recursos, competências e objetivos estratégicos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o potencial de internacionalização de vinícolas da Serra Gaúcha com foco nos modos de entrada via exportação (direta e indireta) e nas estratégias adotadas ao longo do tempo, à luz de abordagens comportamentais da internacionalização, como o modelo de Uppsala, a perspectiva de redes (networking) e o conceito de born global. Para tanto, foram analisadas quatro vinícolas representativas da região - Salton, Gheller, Giaretta e Dom Cândido - por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de dados secundários (ApexBrasil, UN Comtrade, Euromonitor) e revisão de literatura clássica e contemporânea sobre internacionalização.

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

- ANAND, B.; KHANNA, T. Do Firms Learn to Create Value? **The Case of Alliances**. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 21, p. 295-315, 2000. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O). Acesso em: 28 set. 2023.
- APEXBRASIL. **Mapa de Oportunidades para as Exportações Brasileiras**. 2024. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/content/apexbrasil/br/pt/conteudo/painel-de-data-analytics/mapa-de-oportunidades-para-as-exportacoes-brasileiras.html>. Acesso em: 01 jun. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 2. ed. São Paulo: Edições 70, 2012.
- BLONINGEN, B. **In search of substitution between foreign production and exports**. *Journal of International Economics*, [S.l.], v. 53, p. 81-104, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022199600000660>. Acesso em: 30 ago. 2023.
- CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L.; GILLY, M. C.; MONEY, R. B. **International Marketing**. 19. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2024. Disponível em: <https://www.mheducation.com/highered/product/9781266148637.html>. Acesso em: 8 jul. 2024.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of international business studies**, v. 46, n. 1, p. 3-16, 2015.
- COVIELLO, N.; KANO, L.; LIESCH, P. W. Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. **Journal of international business studies**, v. 48, n. 9, p. 1151-1164, 2017.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490593>. Acesso em: 17 set. 2023.
- DUNNING, J. H.; RUGMAN, A. M. The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment. **The American Economic Review**, [S.l.], v. 75, n. 2, p. 228-232, 1985. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1805601>. Acesso em: 10 out. 2023.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Euromonitor International Database**. 2024. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/>. Acesso em: 02 jun. 2024.
- HERITAGE FOUNDATION. **Index of Economic Freedom**. 2024. Disponível em: <https://www.heritage.org/index/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

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

INTERNATIONAL MONETARY FUND – IMF. **World Economic Outlook Database**. April 2024. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2024/April>. Acesso em: 20 jun. 2024.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. Disponível em: [https://econpapers.repec.org/article/paljintbs/v\\_3a8\\_3ay\\_3a1977\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a23-32.htm](https://econpapers.repec.org/article/paljintbs/v_3a8_3ay_3a1977_3ai_3a1_3ap_3a23-32.htm). Acesso em: 30 out. 2023.

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

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=doC-FEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=kotabe%3B+helsen,+2000+global+marketing&ots=rdFuNIRBBp&sig=xMIXar6HhbcUpuqIzU6c0882KyI#v=onepage&q=kotabe%3B%20helsen%2C%202000%20global%20marketing&f=false>. Acesso em: 11 out. 2023.

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

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

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

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

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

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

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

SALDANHA, T. J. V.; MARIADOSS, B. J.; THONGPAPANI, N.; CALANTONE, R. How information and communication technology shapes the influence of culture on innovation: a country-level analysis. **Journal of Management Information Systems**, v. 38, n. 1, p. 149-184, 2021. DOI: 10.1080/07421222.2021.1870386.

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

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

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

## APÊNDICE

### Apêndice A - Síntese das propostas de intervenção

País	Índice do Ranking Mundial	Atratividade Mundial – 2023	Índice do Ranking Brasil	Atratividade Brasil – 2023
Estados Unidos	84,1	Alta	89,0	Alta
Coreia do Sul	82,3	Alta	36,3	Média-baixa
Austrália	80,9	Alta	45,1	Média-baixa
Dinamarca	80,3	Média-alta	73,3	Alta
Suíça	80,1	Média-alta	58,5	Média-alta
Israel	80,0	Média-alta	11,4	Baixa
Holanda	79,8	Média-alta	50,0	Média-baixa
Nova Zelândia	79,6	Média-alta	48,9	Média-baixa
Romênia	79,6	Média-alta	11,5	Baixa
Reino Unido	79,4	Média-alta	35,6	Média-baixa
Bélgica	78,8	Média-alta	53,1	Média-alta
Alemanha	78,8	Média-alta	55,0	Média-alta
Singapura	78,6	Média-alta	39,0	Média-baixa
Espanha	78,6	Média-alta	75,3	Alta
Noruega	78,3	Média-alta	74,9	Alta
Itália	78,0	Média-alta	55,1	Média-alta
Ucrânia	77,9	Média-alta	10,6	Baixa
Suécia	77,8	Média-alta	45,5	Média-baixa
Polônia	77,8	Média-alta	46,4	Média-baixa
França	77,7	Média-alta	76,7	Alta
Japão	77,3	Média-alta	48,2	Média-baixa
Letônia	77,2	Média-alta	67,2	Média-alta

<b>País</b>	<b>Índice do Ranking Mundial</b>	<b>Atratividade Mundial – 2023</b>	<b>Índice do Ranking Brasil</b>	<b>Atratividade Brasil – 2023</b>
República Tcheca	77,1	Média-alta	56,1	Média-alta
Rep. Dominicana	76,6	Média-alta	81,4	Alta
Portugal	76,6	Média-alta	86,4	Alta
Irlanda	76,5	Média-alta	47,3	Média-baixa
Lituânia	76,0	Média-alta	10,8	Baixa
Malásia	74,8	Média-baixa	3,7	Baixa
Finlândia	74,8	Média-baixa	71,8	Média-alta
Tailândia	74,6	Média-baixa	51,7	Média-alta
Costa Rica	74,5	Média-baixa	50,0	Média-baixa
Eslováquia	74,5	Média-baixa	34,6	Média-baixa
Áustria	73,9	Média-baixa	53,8	Média-alta
Grécia	73,3	Média-baixa	34,8	Média-baixa
Costa do Marfim	73,1	Média-baixa	18,5	Baixa
Estônia	72,1	Média-baixa	33,0	Média-baixa
Colômbia	71,9	Média-baixa	67,2	Média-alta
Emirados Árabes Unidos	71,7	Média-baixa	61,3	Média-alta
Turquia	71,3	Média-baixa	11,4	Baixa
Cazaquistão	70,7	Baixa	37,3	Média-baixa
Filipinas	70,2	Baixa	51,4	Média-alta
Peru	68,9	Baixa	77,1	Alta
Paraguai	68,5	Baixa	89,6	Alta
China	65,9	Baixa	56,3	Média-alta
Angola	59,5	Baixa	59,2	Média-alta

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).