

Orientação empreendedora no contexto internacional: Um estudo de caso da Vinícola Panceri

GRACIELE TONIAL * [graciele.tonial@unoesc.edu.br]

CARLOS RICARDO ROSSETTO ** [rosseto@univali.br]

Resumo | O objetivo deste estudo é analisar a orientação empreendedora internacional (OEI) em uma empresa vinícola internacionalizada do sul do Brasil. Adotou-se a abordagem qualitativa, por meio de um estudo exploratório e descritivo. Utilizou-se o método estudo de caso único, os dados foram coletados por pesquisa documental e de campo sendo aplicadas entrevistas semiestruturadas. Nos resultados identificaram-se comportamentos decorrentes da prática organizacional da empresa que caracterizam a OEI, com maior ocorrência nas dimensões 'inovatividade internacional' e 'proatividade internacional'. Na dimensão 'assunção ao risco internacional' ficou evidenciado algumas disparidades, pois alguns elementos se apresentam com maior ocorrência que outros. Nas dimensões 'agressividade competitiva' e 'autonomia internacional', os elementos são identificados em menor ocorrência, corroborando com o conceito de multidimensionalidade na OEI.

Palavras-chave | Empreendedorismo internacional, Orientação empreendedora, Orientação empreendedora internacional.

Abstract | The aim of this study is to analyse the international enterprising orientation (OEI) in an internationalized wine company based in the South of Brazil. By means of an exploratory and descriptive study a qualitative approach was adopted. Through the application of the single-case study method, data was collected by documental research and fieldwork, namely semi-structured interviews. As main results, behaviours resulting from the company organizational practice which characterize OEI were identified, among which the dimensions 'international innovativeness' and 'international proactivity' were specifically highlighted. In the dimension 'international risk-taking' some disparities were evinced as some elements are more often present than others. In the dimensions 'competitive aggressiveness' and 'international independence', the frequency was lower, corroborating the concept of multidimensionality in OEI.

Keywords | International entrepreneurship, Enterprising orientation, International enterprising orientation.

* **Mestre em Administração** pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

** **Doutor em Engenharia de Produção** pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). **Coordenador** do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

1. Introdução

A necessidade de diversificação de mercados tem incentivado às organizações explorarem novas escolhas estratégicas para atingir maior nível de competitividade. Entre as estratégias que parecem se tornar cada vez mais intensas é o número de empresas que buscam atuar em mercados internacionais. Conforme Knight e Cavusgil (2004), em meio aos processos de adaptação organizacional e à busca por novos mercados, a estratégia de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte aparece como alternativa que conduz a um maior desempenho e maior competitividade em determinados setores do mercado mundial.

Um dos desafios que o ambiente de negócios internacionais tem estabelecido para as empresas é uma atuação pró-ativa na identificação de tendências e oportunidades frente à competitividade agressiva dos mercados internacionais. Para que a empresa possa implementar estratégias, criar valor, diferenciar-se e competir nesse ambiente, sugere-se uma abordagem empreendedora na formulação de estratégias nas organizações (Martens, 2009).

A internacionalização de pequenas e médias empresas é um fenômeno também presente nos países em desenvolvimento, porém o processo de internacionalização é um desafio crescente (Leite & Moraes, 2013). E, apesar da abertura tardia da economia ao mercado internacional e de o Brasil ser considerado um *late mover* no processo de globalização, com participação em mercados internacionais ainda muito limitada, é percebido o avanço das empresas brasileiras na busca por novos mercados internacionais (Fleury & Fleury, 2005).

Ao analisar o movimento de internacionalização tardio, motivado principalmente pelas pressões competitivas após a abertura comercial do país no início da década de noventa, o fenômeno é ainda mais 'jovem' quando considerados setores em recente desenvolvimento, como, por exemplo, o setor vitivinícola.

Observando as necessidades de incremento do setor, Zen, Dalmoro, Fensterseifer e Wegner (2013)

corroboram que a internacionalização tem-se tornado um imperativo para a sobrevivência de diversos setores industriais brasileiros. No caso do setor vinícola, o crescimento da concorrência com vinhos importados nos últimos anos tem levado as empresas do setor a buscarem novos mercados, além das fronteiras nacionais, para manterem a competitividade até mesmo no mercado interno.

Este estudo analisa a orientação empreendedora e o processo de internacionalização de uma empresa vinícola, com o objetivo de identificar as dimensões e elementos que caracterizam a orientação empreendedora internacional (OEI). Para esta análise foi adotado o modelo de Martens (2009) e Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012), adaptado conforme sugerido por Slevin e Terjesen (2011) para analisar ações empreendedoras organizacionais em contextos internacionais.

2. Orientação empreendedora

A orientação empreendedora (OE) refere-se ao processo empreendedor no nível da organização, o que permite a compreensão do empreendedorismo como uma postura estratégica da organização. Além disso, a orientação empreendedora ocupa na literatura um lugar distinto dos outros fenômenos empreendedores, com considerável corpo de pesquisa e conhecimento ainda em desenvolvimento (Covin & Lumpkin, 2011).

Miller (1983) estabelece a partir dos estudos de Mintzberg (1973) e Khandwalla (1977), que uma organização empreendedora é aquela que se empenha em inovação de produtos e/ou mercados, empreende com algum risco e atua de forma pró-ativa diante de seus competidores. Os autores Covin e Slevin (1989) utilizaram-se desta definição para atribuir o conceito de OE como quando a empresa está disposta a assumir riscos (dimensão de assunção de riscos) para favorecer a mudança e inovação, a fim de obter uma vantagem competitiva

Quadro 1 | Dimensões da orientação empreendedora.

| Dimensões da OE | Definição |
|---------------------------|--|
| Inovatividade | É caracterizada como a voluntariedade da organização em introduzir novidades e inovação através da experimentação e criatividade, visando ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos. |
| Assunção de riscos | O conceito remete esta dimensão a organizações que tendem a tomar decisões e agir sem certo conhecimento de resultados prováveis, algumas empresas também podem assumir compromissos de recursos substanciais. Agir de forma a aventurar-se em novos e desconhecidos mercados. |
| Pro-atividade | Esta dimensão se caracteriza como a perspectiva de um líder em aproveitar, buscar oportunidades de mercado, antecipando demandas futuras. |
| Autonomia | Ação independente realizada por um indivíduo ou equipe que visa um conceito de negócio ou visão e levá-lo até a sua conclusão. |
| Agressividade Competitiva | Esta dimensão se caracteriza por um intenso esforço da organização em superar os rivais da indústria. Caracteriza-se por uma postura combativa ou uma resposta agressiva visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo. |

Fonte: Dess e Lumpkin (2005).

para sua empresa (dimensão de inovatividade), e competir agressivamente com outras empresas (dimensão de pro-atividade).

Covin e Slevin (1989, 1991) ressaltam que apenas organizações que possuem certo nível das três dimensões podem ser consideradas empreendedoras, representando assim o conceito de unidimensionalidade da OE.

Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996) ampliaram o estudo para mais duas dimensões: (i) agressividade competitiva, que se refere à tendência a agir de forma agressiva para superar os rivais da indústria no mercado; e (ii) autonomia, associada à pro-atividade para as oportunidades de mercado, e/ou ação independente de um indivíduo ou de uma equipe em levar adiante uma ideia ou uma visão até a sua conclusão. Os autores ressaltam que apesar de ver cada uma dessas dimensões como relevante, estas podem variar de forma independente em determinado contexto, uma vez que a OE pode ser constituída pelas diferentes combinações destas dimensões ou, até mesmo, por apenas algumas delas, o que representa assim o conceito de multidimensionalidade da OE. Dess e Lumpkin (2005) em estudos posteriores apresentam um quadro conceitual delimitando a definição das cinco dimensões.

As dimensões propostas por Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996), Dess e Lumpkin (2005), neste estudo serão ampliadas,

conforme proposta por Slevin e Terjesen (2011) e Covin e Miller (2013), que sugerem analisar a relevância do conceito de OE para a teoria e a prática em contextos internacionais.

3. Empreendedorismo internacional

O termo 'empreendedorismo internacional' (EI) é procedente do trabalho de Morrow (1988). McDougall (1989) apresenta o conceito seminal de empreendedorismo internacional como "o desenvolvimento de novos empreendimentos internacionais ou *start-up's* que, desde a sua criação, se dedicam a negócios internacionais, tendo assim o seu domínio operacional como internacional desde as fases iniciais de operação da empresa", posteriormente esta definição discutida e ampliada por pesquisadores da área.

Leite e Moraes (2013) compreende-se o empreendedorismo internacional como o processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva. A leitura do empreendedorismo internacional revela a existência de dimensões ou características essenciais que promovem esse processo. Estas

dimensões em muitas vezes são intercambiáveis com as dimensões de OE.

A OE é analisada como um componente que influencia o desenvolvimento do EI por representar um conjunto de categorias e elementos que impactam positivamente para o fenômeno da rápida internacionalização das empresas.

Covin e Miller (2013) relacionam a OE e EI, e sugerem delimitar os estudos que tratam a OE em contextos internacionais, e/ou empregam uma variável relacionada à internacionalização, como OEI, termo já utilizado e definido em pesquisas de autores, como Knight (2001), Dimitratos, Lioukas e Carter (2004), Freeman e Cavusgil (2007), Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007), Tayauova (2011) Sundqvist, Kyläheiko, Kuivalainen e Cadogan (2012).

A pesquisa referente à OEI inclui ambos os estudos, que empregam as tradicionais medidas de OE em um contexto internacional, bem como estudos que conceituam e operacionalizam a temática como uma subcategoria de construção da OE. Contudo, cabe ressaltar que um corpo de pesquisa não é inerentemente superior ao outro à medida que a validade da investigação está em causa. Além disso, Covin e Miller (2013) observam a importância de reconhecer as diferenças entre o que está sendo avaliado em estudos que empregam medidas de OE contra medidas do OEI, evitando generalizações inadequadas.

4. Orientação empreendedora internacional

A pesquisa relacionada à temática OEI é uma temática que apesar de recente tem se expandido nos últimos anos, abrange e relaciona uma ampla variedade de tópicos específicos. Os primeiros estudos que abordam a temática OEI atribuem-se aos autores Knight (1997, 2001) Zahra e Garvis (2000) e Knight e Cavusgil (2004), os quais registram o maior número de citações e referências em artigos relacionados ao tema.

Estudos de Zahra e Garvis (2000), Knight (2001), Knight e Cavusgil (2004), Oviatt e McDougall (2005), Kuivalainen et al. (2007), Weerawardena, Mort, Liescha e Knight (2007), Knight e Kim (2009), Tayauova (2011), Slevin e Terjesen (2011) e Covin e Miller (2013), apresentam a análise da relação dos elementos da OE com a internacionalização, e apontam para a relação entre a OE com o crescimento e internacionalização das organizações e propõem conceitos que explicam o surgimento da OEI. Em virtude da proposta deste estudo, que objetiva analisar a perspectiva de OEI em empresas vinícolas internacionalizadas do sul do Brasil, pretende-se analisar as dimensões e elementos que possam ser identificados na prática da organização que possam caracterizar a OEI.

Para tanto, é necessário compreender o conceito atribuído à OEI. Os autores Knight (2000, 2001), Zahra e Garvis (2000), Knight e Cavusgil (2004), Oviatt e McDougall (2005); Kuivalainen et al. (2007) Freeman e Cavusgil (2007) e Knight e Kim (2009) concordam que a OEI reflete a pro-atividade e a agressividade global da empresa em sua busca de mercados internacionais, estando associada à visão gerencial, capacidade de inovação e postura competitiva pró-ativa no exterior.

Knight e Cavusgil (2004) observam ainda que a OEI reflete as práticas de inovação global da empresa e da pro-atividade na busca por mercados internacionais; os autores estudam a OEI como uma subcategoria da OE relacionando os conceitos das dimensões.

Sundqvist et al. (2012) definem OEI como um conjunto de comportamentos associados com a criação do potencial de valor, que se manifestam como métodos pró-ativos e inovadores, atividades relacionadas à assunção de riscos, ações autônomas, e uma ênfase na superação dos rivais, que visa à descoberta e à forma de avaliar e explorar oportunidades nos mercados internacionais.

Slevin e Terjesen (2011) observam que não existe consenso sobre como a OE deve ser concebida em um contexto internacional, embora a maioria

das pesquisas faça esta análise sob um contexto do desempenho exportador da organização. Os autores esclarecem que os estudiosos podem reter a medida tradicional para verificar a relação entre OE e processos internacionais sob o contexto internacional. E, também, podem modificar a redação dos indicadores para refletir a internacionalização no processo de mediação; assim, adotar algum tipo de medida que remete à OEI.

O que se assemelha a proposta deste estudo, para isto será utilizado o modelo dos elementos das dimensões da OE, proposto por Martens (2009) e Freitas et al. (2012), todavia, observando as direções de pesquisas propostas no estudo recente de Covin e Miller (2013), os quais sugerem a pesquisa sobre OE empregada de uma forma distinta, utilizando as mesmas dimensões (capacidade de inovação, assunção a riscos, pro-atividade, agressividade competitiva e autonomia) porém com a 'ênfase ao internacional'.

4.1. Categorias e elementos de OEI

O quadro conceitual é composto por elementos e categorias que analisam a OE proposto por Martens (2009) e Freitas et al. (2012) adaptado como uma extensão do contexto internacional. A partir desta base conceitual, foi definido e elaborado o roteiro de entrevistas para coleta de dados.

5. Metodologia

A abordagem da pesquisa definida para este estudo foi qualitativa, como método de pesquisa, a opção se deu pelo estudo de caso único com propósito descritivo. Yin (2001) corrobora que o estudo de caso possibilita saber 'como' e 'porquê' certos fenômenos acontecem, possibilitando descrever um fenômeno em seu contexto real.

A empresa objeto de investigação é a Vinícola Panceri. A escolha se justifica em virtude de atuar no mercado internacional desde o ano de 2006 e ser reconhecida como a primeira vinícola catarinense

a exportar vinhos finos, ademais de ser referência em sua região de atuação como produtora de vinhos finos e espumantes. O fácil acesso à empresa também é um dos fatores relevantes para a escolha.

Como técnicas de coleta de dados, foi utilizada a pesquisa documental para resgatar o histórico da empresa e conhecer o ambiente organizacional em maior detalhe, analisando registros: site da empresa, relatórios gerados em pesquisas acadêmicas e material impresso (*folders*). Para a pesquisa de campo utilizou-se como base o protocolo de pesquisa elaborado a partir do quadro conceitual analisando as cinco dimensões de OEI, tendo como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturada, sendo entrevistados: os diretores proprietários da empresa, e enólogo da empresa.

Os dados da pesquisa foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Também seguir-se-á a proposta de estudo de análise do conjunto de categorias e elementos da OE dos autores Martens (2009) e Freitas et al. (2012) adaptados ao contexto 'internacional', conforme sugerido pelos autores Slevin e Terjesen (2011) e Covin e Miller (2013).

6. Análise dos dados

6.1. O caso da Vinícola Panceri

A Vinícola Panceri foi fundada em 1990 com o objetivo de garantir uma renda menos sazonal que a da venda de uvas, e agregar valor ao produto, pelo que decidiram por industrializar e comercializar o produto. Investiram em equipamentos, novas variedades de uvas, contratação de mão de obra especializada e estudos relacionados ao solo. Sendo a localização da vinícola privilegiada, a uma altitude de aproximadamente mil metros acima do nível do mar, em encostas de solo arejado, com correntes de ar permanentes e um dos maiores índices de insolação do Estado, estava garantida a produção de diversos variedades.

Quadro 2 | Modelo de base conceitual da OEI: Dimensões, categorias e elementos.

| Elementos das dimensões da orientação empreendedora internacional | | |
|---|---------------------------------------|--|
| Dimensões da OEI | Categorias | Elementos |
| Inovação internacional | Produtos e serviços | Novos produtos/serviços - Novas linhas de produtos/serviços para operações em mercados internacionais. Mudanças em produtos/serviços para atender os mercados internacionais. Frequência de mudança em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços para atender mercados internacionais. |
| | Processos de inovação | Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado para operações em mercados internacionais. Liderança tecnológica e inovação para atender mercados internacionais. |
| | Recursos financeiros | Recursos financeiros investidos em inovação para atuação em mercados internacionais. Assegura investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) mesmo em períodos de dificuldade econômica para atender mercados internacionais. Investe em novas tecnologias para operar em mercados internacionais |
| | Pessoas | Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação para atender os mercados internacionais. |
| | Criatividade | Engaja e apoia novas ideias e experimentos, processos criativos para buscar novos mercados internacionais. |
| | Diferenciação | Iniciativas inovadoras de difícil imitação por parte dos competidores para competir em mercados internacionais. |
| Assunção ao risco internacional | Risco geral | Organização caracterizada por assumir riscos para buscar novos mercados internacionais. Operações caracterizadas como de alto risco para entrar em novos mercados internacionais. Forte tendência a projetos de alto risco para atender novos mercados internacionais. |
| | Risco na decisão | Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões para atuar em novos mercados internacionais. Postura forte e agressiva nas decisões, para melhor explorar oportunidades em mercados internacionais. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais em oportunidades internacionais. Assumir risco pessoal para atuar em mercados internacionais. |
| | Risco financeiro | Postura de assumir risco financeiro para entrar em mercados internacionais. |
| | Risco em negócios | Postura de assumir risco em negócios internacionais. Devido à natureza do ambiente, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização. |
| Proatividade internacional | Monitoramento de ambiente | Monitoramento contínuo do mercado internacional. Identificar futuras necessidades do cliente. Antecipa mudanças em mercados internacionais. Constante busca por novas oportunidades de mercados internacionais. Constante busca por negócios que podem ser adquiridos em novos mercados internacionais. |
| | Atitude de antecipação | Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias em operações internacionais. Empresa criativa e inovativa para atender mercados internacionais. Frequentemente inicia ações às quais os competidores respondem para atuar em mercados internacionais. Forte tendência a antecipar-se em ideias ou produtos para atender novos mercados internacionais. Geralmente antecipa-se à concorrência expandindo capacidades. Tendência a iniciar ataques competitivos em mercados internacionais. Produtos e serviços mais inovativos para atender os mercados internacionais. |
| | Participação e resolução de problemas | Procedimentos de controle descentralizados e participativos para atuação da empresa em mercados internacionais. Planejamento orientado para a solução de problemas e oportunidades em novos mercados internacionais. Elimina operações em estágios do ciclo de vida para atuar em mercados internacionais. |
| | Flexibilidade tecnológica | Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços para atuar em mercados internacionais. Desenvolvimento de múltiplas tecnologias para atender mercados internacionais. Habilidade das pessoas em termos tecnológicos para desenvolver produtos que atendam às necessidades dos mercados internacionais. |
| Autonomia internacional | Equipe | Líderes com comportamento autônomo para atuar em mercados internacionais. As equipes de trabalho possuem autonomia para atuar em mercados internacionais. Coordenar atividades autônomas. Medir e monitorar atividades autônomas para atuar em mercados internacionais. |
| | Centralização | Modelo de gestão. Delegação de autoridade para buscar novas oportunidades em mercados internacionais. |
| | Intraempreendedorismo | Pensamento empreendedor para atuar em mercados internacionais. Encorajar iniciativas empreendedoras em busca de novos mercados no cenário internacional. |
| | Ação independente | Pensamento e ação independente. Criatividade e estímulo a novas ideias para buscar novos mercados internacionais. Cultura que promova a ação independente de buscar novos mercados internacionais. |
| Agressividade competitiva internacional | Reação à concorrência | Mover-se em função das ações dos concorrentes internacionais. Responder agressivamente às ações dos concorrentes em nível internacional. Empresa muito agressiva e intensamente competitiva em mercados internacionais. Tipicamente adota postura muito competitiva, desqualificando os competidores em mercados de competição internacional. |
| | Competição financeira | Busca posição no mercado internacional à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. Corta preços para aumentar participação no mercado internacional. Coloca preços abaixo da competição para entrar em mercados internacionais com preços muito baixos. |
| | Competição em negócios | Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva em mercados internacionais. Cópia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso no mercado internacional. Uso de métodos de competição não convencionais para atender o mercado internacional. |
| | Marketing | Faz marketing internacional de novos produtos ou tecnologias. Gastos agressivos em marketing internacional, qualidade de produtos e serviços, para atender mercados internacionais. |

Fonte: adaptado de Martens (2009) e Freitas et al. (2012).

Quadro 3 | Análise dos elementos da OEI na dimensão inovação internacional.

| | Elementos da OEI identificados |
|-----------------------------|---|
| Inovatividade internacional | A empresa desenvolve dois novos produtos para atender mercados internacionais: suco de uva e vinho licoroso (pesquisas técnicas estão sendo desenvolvidas, em Universidades e centros de pesquisa como o SENAI). Mudança na linha de produto para atender mercados internacionais: adaptação de rótulos, e adequação das embalagens. |
| | Inovação administrativa para operações em mercados internacionais: reestruturação e organização da empresa para iniciar as negociações com diferentes mercados. |
| | A empresa assegura investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para atender mercados internacionais: desenvolve pesquisas com Universidades. |
| | Os recursos humanos da organização estão comprometidos com atividades de inovação para atender os mercados internacionais. |
| | Processo de diferenciação e criatividade: a empresa esta centrada na possibilidade de inovar. |

Fonte: Elaboração própria.

O primeiro vinho fino comercializado com a marca Panceri foi um *Cabernet Sauvignon*, lançado em 2001; depois deste um *Merlot* e um *Chardonnay* corroboraram com a inserção da vinícola no mercado de vinhos finos, valorizando assim o seu *terroir*. Em 2007, o Panceri *Chardonnay* 2006 foi o primeiro vinho catarinense a ser exportado à República Checa e Carolina do Norte, EUA, sendo a Vinícola Panceri a empresa pioneira em exportação de vinhos no estado de Santa Catarina. Seus vinhos são comercializados principalmente nas regiões sul e sudeste do país, EUA e países europeus. Além do investimento em tecnologias de processo, também há desenvolvimento de pesquisas na própria vinícola.

6.2. Inovação internacional

Nesta dimensão será analisado o comportamento do empreendedor, ponderando alguns elementos, como os recursos financeiros investidos em processo inovadores, recursos humanos comprometidos com as atividades de inovação, maior número e frequência de produtos e serviços inovadores, inovação tecnológica, tendência da empresa em participar e apoiar novas ideias (criatividade e diferenciação), maior ênfase e investimento em pesquisa e desenvolvimento, mudanças e/ou lançamento de novas linhas de produtos/serviços, busca de formas diferentes para desenvolver soluções.

Esta pesquisa utilizou os elementos sugeridos pelos autores Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Fernandes e Santos (2008), Mello, Paiva Júnior, Souza Neto e Lubi (2006), Martens e Freitas (2008) e Santos e Alves (2009), para verificar a inovação internacional. O quadro 3 apresenta os elementos identificados na pesquisa.

A dimensão inovação para atender o mercado internacional retrata ações específicas desenvolvidas nas ações de criação de novos produtos e, principalmente, na adaptação de produtos para comercialização no mercado internacional, conforme explica o entrevistado 1:

[...] a gente entendia que tínhamos um bom produto e de fato a gente confirmava isso nas degustações em feiras quando apresentávamos o produto, quando viam o Brasil não despertava muito interesse logo de início, mas quando eles degustavam eu percebia a expressão deles, um convidava o outro, mostrava para o outro, quer dizer a gente percebia que eles se impressionavam com a qualidade dos nossos produtos. Porém era necessário melhorar a apresentação do produto brasileiro para o mercado internacional, principalmente os rótulos. Eles queriam os rótulos do Brasil, ouvimos: nós queremos comprar o Brasil, nós queremos ver o Brasil, eles queriam o rótulo brasileiro e nós temos uma linha de rótulos clássicos, semelhantes aos europeus, porém eles não querem isso, por isso foi necessário adaptar nossas embalagens e rótulos para atendê-los.

A empresa está desenvolvendo novos produtos em pesquisa realizada pela enóloga da empresa na Universidade Federal de Florianópolis (UFSC), conforme relatos do entrevistado 3:

Estou fazendo uma pesquisa a partir de uma proposta de inovação tecnológica para a empresa, o produto é um vinho licoroso que a gente desenvolveu aqui, estou encaminhando as amostras para a Itália, para aprovação é como colheita tardia.

6.3. Assunção ao risco internacional

Ao analisar a dimensão assunção ao risco internacional utilizou-se dos elementos postura audaz, agressiva, visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais a assunção ao risco; esta dimensão reflete a aceitação da incerteza e do risco. Principalmente, as atitudes face ao risco para atuar em mercados internacionais nas negociações com os compradores, os quais, muitas vezes, não têm garantias de pagamento e no modo de entrada no exterior.

Quando questionado sobre os riscos para atuar em mercados internacionais, o diretor da empresa e gerente financeiro (entrevistado 1) faz algumas críticas e observações quanto aos custos elevados para enviar o produto ao mercado internacional.

Em certa ocasião a empresa gastou o equivalente a R\$ 900,00 para enviar 24 garrafas para um evento em Londres. O que parece ser um investimento alto para poucas garrafas, porém o retorno pode ser muito mais lucrativo em momento posterior, pois estamos buscando inserir nosso produto no mercado internacional.

Percebe-se que a empresa é caracterizada por assumir riscos financeiros e tomar decisões de riscos para atuar em novos mercados internacionais, conforme observa o entrevistado 2:

“quando está dentro das nossas capacidades a gente tenta ser agressivo, tenta ser rápido, tenta ser competitivo para atuar em novos mercados.”

No quadro 4 são apresentados os elementos identificados na dimensão assunção ao risco internacional.

6.4. Pro-atividade internacional

Para avaliar a dimensão pro-atividade é necessário considerar a tendência da organização de estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos ou serviços, na relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades. No quadro 5 apresentam-se as observações à empresa em análise, a partir da identificação das tendências e necessidades futuras de clientes em mercados internacionais.

A empresa em estudo faz monitoramento contínuo e acompanha as tendências do mercado doméstico e mercado internacional, o diretor da empresa (entrevistado 1) observa:

[...] estou percebendo através de pesquisas e monitoramento do mercado uma possível demanda dos nossos produtos ‘vinho de mesa’ e também o suco de uva para países da América Central, não sei o que é que está acontecendo exatamente, mas me parece que este mercado México, Guatemala, Honduras... estão bastante interessados nos vinhos do Brasil. Estamos realizando daqui alguns dias uma viagem para conhecer a demanda destes países.

Cabe ressaltar que a empresa possui o comportamento de antecipar-se a concorrentes, porém em maior intensidade no mercado nacional; percebe-se na fala da enóloga da empresa (entrevistado 3):

[...] percebe que algumas das maiores dificuldades estão relacionadas a matéria-prima, pois não houve

Quadro 4 | Análise dos elementos da OEI na dimensão assunção ao risco internacional.

| | Elementos da OEI identificados |
|---------------------------------|--|
| Assunção ao risco internacional | Organização é caracterizada por um comportamento de assumir riscos para buscar novos mercados internacionais, porém não são caracterizadas como de alto risco. |
| | A empresa apresenta postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, para melhor explorar oportunidades internacionais. |
| | A empresa adota uma postura de assumir risco financeiro para entrar em mercados internacionais. Porém não toma grandes quantias de financiamento em empréstimos. |
| | Devido à natureza do ambiente a empresa observa que ações de grande porte são necessárias para atuar em mercados internacionais, devem ser continuadas. |

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 5 | Análise dos elementos da OEI na dimensão pro-atividade internacional.

| | Elementos da OEI identificados |
|-----------------------------|--|
| Pro-atividade internacional | A empresa faz monitoramento contínuo (acompanha as tendências) do mercado internacional. |
| | A empresa possui comportamento de antecipar ao concorrentes internacionais, geralmente antecipa-se à concorrência "local" buscando inovar em produtos. |
| | A empresa possui disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços para atender os mercados internacionais, porém o que falta é tecnologia no campo, para melhorar a diversidade da matéria prima. |
| | A empresa desenvolve a habilidade em termos tecnológicos para desenvolver produtos que atendam as necessidades dos mercados internacionais. Detêm conhecimento humano para elaboração de vinhos, enólogos brasileiros possuem experiência conforme qualquer lugar do mundo. |

Fonte: Elaboração própria.

evolução no cultivo das uvas nos últimos e nos primeiros 100 anos, são os mesmos produtos que se cultiva, então precisaria um trabalho grande para melhorar a produtividade brasileira de tal forma que realmente pudessem ganhar um novo conceito de mercado. para isso que a empresa Panzeri esta trabalhando, buscar desenvolver novas variedades de uvas e introduzir novos produtos no mercado, por meio de pesquisas.

6.5. Autonomia internacional

A análise da dimensão autonomia internacional foi realizada a partir das variáveis: incentivo à criatividade e ações independentes, equipes independentes e forma de disponibilização de informações, conforme apresentado no quadro 6. Martens (2009) e Freitas et al. (2012) corroboram que evidências de autonomia em uma organização podem variar em razão do tamanho da organização, estilo gerencial.

Esta dimensão apresentou indícios de que alguns elementos são pouco desenvolvidos na organização em análise. Apesar de buscar desenvolver o empreendedorismo internacional, o líder relata alguns problemas quanto à continuidade nas exportações:

[...] nós paramos um pouco uns dois ou três anos de buscar novos mercados, mas agora retomamos [...] neste momento estamos em busca de novos compradores internacionais para o vinho de mesa e o suco de uva, e logicamente o vinho fino vai junto [...] hoje a gente precisa ter as antenas ligadas para busca de mercados, tem que estar em constante busca de novos consumidores, de novos importadores, pois se não a gente não sobrevive, então quem acha que está cômodo tende a parar. Outra linha também, a inovação, tem que tá muito claro na cabeça da gente que a todo momento é necessário inovar [...] (Entrevistado 1).

Os líderes da empresa participam de feiras e negociações internacionais, o que representa

Quadro 6 | Análise dos elementos da OEI na dimensão autonomia internacional.

| | Elementos da OEI identificados |
|-------------------------|--|
| Autonomia internacional | Os líderes da empresa apresentam comportamento autônomo para atuar em mercados internacionais (participam de feiras e negociações internacionais em equipe). |
| | A cultura empresarial promove a ação independente de buscar novos mercados internacionais. |
| | O processo de administração na empresa é centralizado entre os dois sócios, porém busca-se desenvolver o empreendedorismo para o mercado internacional. |

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 7 | Análise dos elementos da OEI na dimensão agressividade competitiva internacional.

| | Elementos da OEI identificados |
|---|--|
| Agressividade competitiva internacional | Estratégias utilizadas pela empresa em função das ações dos concorrentes internacionais. |
| | A empresa define estratégias de diminuição de preços para aumentar participação no mercado internacional. Se posiciona com preços baixos para melhorar posição competitiva. |
| | Utiliza métodos de competição não convencionais para atender o mercado internacional. |
| | A empresa desenvolve ações estratégicas de marketing internacional, desenvolvimento de novos produtos para o mercado internacional, site e material informativo em diferentes línguas. |

Fonte: Elaboração própria.

um comportamento autônomo, prospectam novos negócios e contatos com empresas *tradings* exportadoras; porém não é comportamento contínuo a comercialização em mercado internacional.

6.6. Agressividade competitiva internacional

A dimensão agressividade competitiva internacional se refere à tendência a agir de forma agressiva em relação aos concorrentes. Pode ser compreendida como agressividade competitiva da empresa; busca por maior participação de mercado, monitoramento da concorrência, esforços para eliminar a concorrência. No quadro 7 apresenta-se a análise do caso em estudo nesta dimensão.

A empresa adota uma postura agressiva de competitividade para atingir mercados internacionais:

Para ser competitivo, para conseguir entrar num mercado, para conseguir realizar negócios, diminuir preço é comum, inclusive nos mercados internacionais. Mesmo que você venda não faturando, não tendo nenhuma margem, mas é uma estratégia que a gente tem, pra entrar nos mercados, entra-se com preço bem competitivo e eventualmente depois vai se

reajustando. Em situações de crises a gente sempre tenta inovar, produzir novos produtos, e ou buscar novos mercados [...] (Entrevistado 1).

Percebe-se que uma parte dos elementos desta dimensão foram ressaltados com menor ocorrência pelos entrevistados, o que sugere que alguns elementos não apresentam continuidade das práticas na organização para atuar em mercados internacionais.

7. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo compreender a OEI em empresas vinícolas internacionalizadas, especificamente o caso da Vinícola Panzeri.

Após definido o conjunto de elementos utilizados para caracterizar as dimensões da OEI na empresa participante deste estudo, foi possível identificar comportamentos decorrentes da prática organizacional da empresa para atuar em mercados internacionais que caracterizam a OEI. As evidências observam que a OEI reflete a pro-atividade, capacidade de inovação, postura competitiva pró-ativa e a agressividade global da empresa na busca

de mercados internacionais, conduzindo assim o processo de internacionalização.

Quanto às dimensões da OEI identificaram-se comportamentos decorrentes da prática organizacional com maior ocorrência nas dimensões inovatividade internacional e pro-atividade internacional. Todas as categorias de análise foram mencionadas nas entrevistas, o que retrata práticas desenvolvidas pela empresa para fortalecer sua atuação no mercado internacional. Contudo, conforme corroboram Lumpkin e Dess (1996) e Freitas et al. (2012) não implica serem as mais importantes. No entanto, a dimensão pro-atividade internacional tende a ser mais relevante no contexto estudado, por caracterizar o comportamento pró-ativo do empreendedor e sua equipe na busca constante de oportunidades em novos mercados internacionais.

Na dimensão assunção a risco internacional são evidenciadas algumas disparidades: os elementos risco geral e risco na decisão apresentam-se mais desenvolvidos que risco financeiro e risco em negócios. Nas dimensões agressividade competitiva e autonomia internacional, fica claro que os elementos intra-empendedorismo e ação independente são pouco desenvolvidos nas práticas organizacionais para atuar em mercados internacionais. Percebe-se que há espaço para que estas práticas possam ser desenvolvidas na organização. Conforme conceito de multidimensionalidade conduz ao entendimento da não evidência de todas as dimensões que caracterizam a OEI.

Em termos teóricos este estudo contribui no sentido de ampliar as pesquisas referentes à orientação empreendedora internacional no cenário brasileiro, e compreender suas dimensões no contexto de gestão das organizações da indústria vinícola da região sul do Brasil, de modo que possibilite compreender as práticas de gestão empreendedora organizacional.

Sugerem-se novas pesquisas para aprofundar a análise na identificação dos elementos e categorias da OEI no contexto da indústria vinícola brasileira, ampliando a amostra de pesquisa, realizando estudos

de casos múltiplos longitudinal em profundidade. Também se sugere analisar outros setores, para verificar semelhanças e diferenças em relação à base conceitual deste estudo. Também, o uso da base conceitual em pesquisas quantitativas, para ampliar a possibilidade de estudos da OEI.

Referências bibliográficas

- Covin, J., & Lumpkin, J. (2011). Entrepreneurial Orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J., & Miller, D. (2013). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Fernandes, D., & Santos, C. (2008). Orientação empreendedora: Um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-eletrônica*, 7(1), s.p.
- Fleury, A., & Fleury, M. (2005). Competitiveness, competences and corporate strategies: Brazil and China catching up in the global economy. Paper presented at the Third International Workshop *Globalization and Corporate Strategies for the XXX Century: The Brazilian Innovation Challenge*. Rio de Janeiro: BNDES.
- Freeman, S., & Cavusgil, T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Freitas, H., Martens, C., Boissin, J. P., & Behr, A. (2012). Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Revista de Administração*, 47(2), 163-179.
- Khandwalla, P. (1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21-51.
- Knight, G., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
- Knight, G. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(17), 155-171.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

- Knight, G. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253-267.
- Leite, Y., & Moraes, W. (2013). Empreendedorismo Internacional e Agronegócio: Proposição de um framework de análise. *Anais do XXXVII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: EnAnpad.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1) 135-172.
- Martens, C. (2009). *Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Mcdougall, P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5) 902-906.
- Mcdougall, P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6) 387-400.
- Mello, S., Paiva Júnior, F., Souza Neto, A., & Lubi, L. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: Um estudo em empresas de base tecnológica. *O&S, Organização & Sociedade*, 13(36), 185-202.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Morrow, J. (1988). International entrepreneurship: A new growth opportunity. *New Management*, 3(5), 59-61.
- Oviatt, B., & Mcdougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537-553.
- Santos, A., & Alves, M. (2009). Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da Região Sul do Brasil. *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: EnAnpad.
- Slevin, D. & Terjesen, S. (2011). Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5) 973-987.
- Sundqvist, S., Kyläheiko, K., Kuivalainen, O., & Cadogan, J. (2012). Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial-oriented behavior in turbulent export markets. *International Marketing Review*, 29(2) 203-219.
- Tayauova, G. (2011). The impact of international entrepreneurial orientation on strategic adaptation. *Social and Behavioral Sciences*, 24, 571-578.
- Weerawardena, J., Mort, G., Liescha, P., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42, 294-306.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookmann.
- Zahra, S., & Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.
- Zen, A., Dalmoro, M., Fensterseifer, J., & Wegner, D. (2013). O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: O caso Wines of Brasil. *Revista Iberoamericana de Estratégia*, 12(1), 107-130.