



## PRÁTICAS QUE CARACTERIZAM A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA INTERNACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS VINÍCOLAS DO SUL DO BRASIL

Graciele Tonial

Doutoranda pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC. Brasil. E-mail: [graciele.tonial@unoesc.edu.br](mailto:graciele.tonial@unoesc.edu.br)

Carlos Ricardo Rossetto

Doutor em Engenharia de Produ o pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor do Programa do Mestrado Profissional de Administra o da Universidade do Vale do Itajaí - PMPA/UNIVALI. Brasil. E-mail: [rossetto@univali.br](mailto:rossetto@univali.br)

**Objetivo:** Este estudo teve como objetivo analisar práticas empreendedoras que caracterizam a Orienta o Empreendedora Internacional (OEI) em empresas vinícolas internacionalizadas do Sul do Brasil.

**Método:** A pesquisa de abordagem qualitativa foi exploratória e descritiva. O método foi o estudo de casos múltiplos, em 10 empresas vinícolas participantes do projeto Wines of Brasil. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e de campo, sendo esta última realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. A análise ocorreu por meio da triangula o de dados, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, apoiada pelo software Atlas.ti.

**Relevância/originalidade:** As evidências empíricas indicam a relevância da OEI no contexto da gestão das organiza es. Também destacamos as sugestões de pesquisas futuras em fun o da limitada ênfase dos fatores que caracterizam os elementos desencadeadores das dimensões da OEI no processo de internacionaliza o das organiza es.

**Principais resultados:** Verificamos maior ocorrência das práticas empreendedoras nas dimensões Inovatividade Internacional e Proatividade Internacional. Nas dimensões Assun o ao Risco Internacional, Agressividade Competitiva e Autonomia Internacional, as práticas foram identificadas com menor ocorrência. Os resultados comprovam a multidimensionalidade da OEI.

**Contribui es teóricas / metodológicas:** Este estudo contribui para ampliar a pesquisa referente   OEI no cenário brasileiro, e analisar suas dimensões no contexto de gestão das organiza es da indústria vinícola brasileira.

**Implica es para a gestão:** Em termos práticos, este estudo colabora para que executivos e gestores, interessados na temática, possam obter subsídios sobre quais são as melhores práticas para desenvolver a OEI na gestão de negócios internacionais.

**Palavras-chave:** Orienta o Empreendedora Internacional. Práticas Empreendedoras. Setor Vinícola. Negócios Internacionais.

Recebido em: 16 de novembro, 2017

Aprovado em: 29 de março, 2018

Processo de Avalia o: Double Blind Review

Como citar

(APA)

Tonial, G., & Rossetto, C. (2018). Práticas que Caracterizam a Orienta o Empreendedora Internacional: Um Estudo em Empresas Vinícolas do Sul do Brasil. *Iberoamerican Journal Of Strategic Management (IJSM)*, 17(3), 128-152. doi:10.5585/ijism.v17i3.2650

(ABNT)

TONIAL, G., ROSSETTO, C. Práticas que Caracterizam a Orienta o Empreendedora Internacional: Um Estudo em Empresas Vinícolas do Sul do Brasil. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*. 17, sep. 2018. Available at: <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2650>>



## PRACTICES THAT CHARACTERIZE INTERNATIONAL ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: A STUDY OF WINE COMPANIES IN SOUTHERN BRAZIL

**Objective:** We aimed to analyze entrepreneurial practices that characterize the International Entrepreneurial Orientation (IEO) of internationalized wine companies in the South of Brazil.

**Method:** This is a qualitative research, developed at the exploratory and descriptive level. The method was multiple case studies in 10 wineries participating in the Wines of Brazil project. We collected data through documentary and field research, the latter through semi-structured interviews. For triangulation of data, we used the content analysis technique supported by Atlas.ti software.

**Relevance / originality:** The empirical evidence indicates the relevance of the IEO in the context of the management of the organizations, highlighting the suggestions of future research due to the limited emphasis of the factors that characterize the elements that trigger the IEO dimensions in the process of internationalization of organizations.

**Main results:** We found a greater occurrence of entrepreneurial practices in the dimensions of International Innovation and International Proactivity. We identified fewer occurrences in the dimensions Assumption to International Risk, Competitive Aggressiveness and International Autonomy. The results also demonstrate the multidimensionality of the IEO.

**Theoretical / methodological contributions:** This study contributes to broaden research concerning the IEO in the Brazilian scenario. Also, we contributed to analyze IEO dimensions in the context of the management of the organizations of the Brazilian wine industry.

**Implications for management:** With this study, we hope to help executives and managers, interested in the subject, to obtain subsidies on what are the best practices to develop the IEO in the management of international business.

**Keywords:** International Entrepreneurial Orientation. Entrepreneurial Practices. Wine Sector. International Business.

## PRÁCTICAS QUE CARACTERIZAN LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA INTERNACIONAL: UN ESTUDIO EN EMPRESAS VINÍCOLAS DEL SUR DE BRASIL

**Objetivo:** Este estudio tuvo como objetivo analizar las prácticas emprendedoras que caracterizan la orientación emprendedora internacional en empresas vinícolas internacionalizadas del sur de Brasil.

**Método:** La investigación de abordaje cualitativo fue exploratoria y descriptiva. El método fue el estudio de caso múltiple, en 10 empresas vinícolas participantes del proyecto Wines of Brasil. Los datos fueron recolectados por medio de investigación documental y de campo, siendo ésta última realizada por medio de entrevistas semiestructuradas. El análisis se produjo a través de la triangulación de datos, utilizando la técnica de análisis de contenido apoyada por el software Atlas.ti.

**Relevancia / originalidad:** Las evidencias empíricas indican la relevancia de la OEI en el contexto de la gestión de las organizaciones. También destacamos las sugerencias de las investigaciones futuras en función del limitado énfasis de los factores que caracterizan los elementos desencadenadores de las dimensiones de la OEI en el proceso de internacionalización de las organizaciones.

**Principales resultados:** Verificamos la mayor ocurrencia de las prácticas emprendedoras en las dimensiones de Innovación Internacional y Proactividad Internacional. En las dimensiones Asunción al Riesgo Internacional, Agresividad Competitiva y Autonomía Internacional, las prácticas fueron identificadas con menor ocurrencia. Los resultados demuestran la multidimensionalidad de la OEI.

**Contribuciones teóricas / metodológicas:** Este estudio contribuye a ampliar la investigación referente a la OEI en el escenario brasileño, y analizar sus dimensiones en el contexto de gestión de las organizaciones de la industria vinícola brasileña.

**Implicaciones para la gestión:** En términos prácticos, este estudio colabora para que ejecutivos y gestores, interesados en la temática, puedan obtener subsidios sobre cuáles son las mejores prácticas para desarrollar la OEI en la gestión de negocios internacionales.

**Palabras clave:** Orientación Empresarial Internacional. Prácticas Emprendedoras. Sector Vinícola. Negocios Internacionales.

## 1 INTRODUÇÃO

Pesquisas teóricas e empíricas sobre o tema empreendedorismo, entre diversas temáticas, buscam explicar as variáveis que determinam o surgimento de novas empresas, as características do comportamento empreendedor e, mais recentemente, estudos de Rauch Wiklund, Lumpkin e Frese (2009), Martens, Freitas e Boissin (2010), Freitas, Martens, Boissin, e Behr (2012) e Covin e Miller (2014), investigam o empreendedorismo como função organizacional. Nessa última abordagem, a Orientação Empreendedora (OE) surge como uma dimensão de estudo que procura relacionar a temática gestão estratégica e o empreendedorismo em contextos organizacionais.

Estudos que abordam a orientação empreendedora como um constructo da gestão estratégica organizacional foram propostos por inicialmente Covin e Slevin (1989), Zahra e Covin (1995), Lumpkin e Dess (1996), Wiklund (1999), Zahra e Garvis (2000) e, mais recentemente, Covin, Green e Slevin (2006), Veit e Gonçalves (2007), Martens (2009), Santos e Alves (2009), Escobar, Lizote e Verdinelli (2012), Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012), Lazzarotti, Silveira, Carvalho, Rossetto e Sychoski (2015), os quais sugerem que a orientação empreendedora é caracterizada pela propensão a agir de forma autônoma, pela voluntariedade em inovar e correr riscos e como uma tendência a ser agressivo diante dos competidores e proativo em relação às oportunidades de mercado.

As pesquisas a respeito da temática Orientação Empreendedora são ampliadas e direcionam estudos para analisar e compreender quais competências e práticas desenvolvidas pelas empresas caracterizam processos inovadores e fundamentam a orientação empreendedora das organizações também em contextos internacionais. (Wales, 2016)

Autores como Knight (2001), Zahra e George (2002), Knight e Cavusgil (2004), Knight e Kim (2009), Covin e Wales (2011), Slevin e Terjesen (2011), Covin e Miller (2014), Freiling e Lütke Schelhowe (2015), Ruzzier Rus e Douglas, (2015) e Yoon, Kim e Dedahanov (2018), relacionam os estudos da OE e os processos de internacionalização tendo como base diferentes contextos de empresas e setores internacionais. Os autores sugerem que as medidas das dimensões propostas por Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996) possam ser ampliadas e discutidas, para investigar o comportamento empreendedor e o desenvolvimento de práticas

organizacionais e competências estratégicas em organizações que atuam em mercados internacionais.

O estudo da orientação empreendedora (OE) tem despertado o interesse de muitos pesquisadores, especialmente para verificar possíveis associações com o desempenho das empresas no contexto brasileiro, conforme mostra o trabalho de Martens e Freitas (2008). No Brasil, também foram realizados diversos trabalhos com o propósito de investigar a OE (Santos e Alves, 2009; Fernandes e Santos, 2008; Martens e Freitas, 2008; Mello, Paiva, Souza, e Lubi, 2006) salientando a necessidade de se ampliar estudos sobre OE em diversos setores brasileiros que hoje propõem abrir novos mercados internacionais.

Knight e Kim (2009) observam que empresas quando criam estratégias com forte orientação empreendedora em mercados internacionais tendem a possuir competências distintivas, como postura de competitividade agressiva, proatividade, assunção ao risco e uma tendência à exploração ativa de novas oportunidades de negócios no exterior.

Neste contexto, Floriani e Fleury (2012) observam que pesquisadores nacionais e internacionais tentam compreender os desafios que as empresas brasileiras enfrentam e quais estratégias utilizam para se manterem competitivas em mercados internacionais. Ao analisarem o contexto do ambiente extremamente competitivo, as autoras mencionam a necessidade de compreender quais são os fatores que têm direcionado as empresas brasileiras ao mercado internacional e quais as competências desenvolvidas pelas organizações quando atuam no exterior.

Neste sentido, o estudo de Slevin e Terjesen (2011) corrobora, sugerindo pesquisas futuras que utilizem as medidas das dimensões da OE para verificar a relação da OE e os processos de internacionalização sob diferentes contextos organizacionais. Covin e Miller (2014) também propõem ampliar as pesquisas relacionadas à OE, que estão implícitas frequentemente nos estudos referentes ao comportamento empreendedor das organizações no contexto internacional. Neste contexto, justifica-se a relevância de ampliar a pesquisa sobre Orientação Empreendedora Internacional (OEI) na literatura brasileira, destacando os fatores que caracterizam os elementos que desencadeiam o comportamento e as práticas empreendedoras nas organizações internacionalizadas.

Reforçando, pesquisadores interessados na temática do empreendedorismo internacional têm dado atenção a orientação empreendedora internacional como um driver potencial para a expansão internacional, como foi feito pelo projeto Wines of Brazil (Coviello, McDougall, e Oviatt 2011; Covin e Miller 2014; Dai, Maksimov, Gilbert, & Fernhaber, 2014)

Este trabalho também é relevante quanto ao objeto de estudo, pois conforme corroboram Zen, Dalmoro, Fensterseifer e Wegner (2013), a internacionalização tem se tornado um imperativo para a sobrevivência de diversos setores industriais brasileiros. Em setores caracterizados pela atuação intensiva no mercado doméstico, a inserção no mercado internacional torna-se uma alternativa estratégica para a obtenção de novos consumidores e de reconhecimento no mercado nacional. Tal é o caso do setor vinícola, no qual se constata que o expressivo crescimento da concorrência com vinhos importados, nos últimos anos, tem pressionado as empresas do setor a buscarem mercados além das fronteiras nacionais para se manterem competitivas.

Para tanto, analisam-se e descrevem-se as práticas implementadas que caracterizam as dimensões, as categorias e os elementos da OEI no contexto internacional de empresas vinícolas da região Sul do Brasil, participantes do projeto Wines of Brazil. Elas se encontram em estágio recente de internacionalização, implementando inovações e buscando alternativas no desenvolvimento de estratégias de competição com o mercado internacional.

A intenção é compreender a orientação empreendedora no contexto internacional como um elemento da orientação estratégica da empresa, conforme sugerido nos estudos de Slevin e Terjesen (2011), Covin e Miller (2014), Boso, Oghazi e Hultman (2017) e Yoon, Kim e Dedahanov (2018) analisando como as empresas internacionalizadas desenvolvem práticas e estratégias para lidar com as incertezas geradas pelo ambiente dos mercados internacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os conceitos norteadores do modelo teórico, dentre estes, orientação empreendedora, orientação empreendedora internacional, e o conjunto das dimensões, categorias e elementos de orientação empreendedora internacional.

### 2.1 Orientação empreendedora

O conceito de OE está relacionado ao estudo do empreendedorismo no nível da organização. O autor seminal da temática, Miller (1983), estabelece, com base nos 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 proativa diante de seus competidores. O autor desenvolveu um instrumento de medida para identificar as dimensões da OE em pesquisas empíricas, o qual foi utilizado e validado por Covin e Slevin (1989).

Miller (1983) também ressalta que apenas organizações que possuem certo nível das três dimensões podem ser consideradas empreendedoras, representando assim o conceito de unidimensionalidade da OE. Ainda, observa que os correlatos de empreendedorismo variam de forma sistemática e maneira lógica em diferentes tipos de organizações.

Covin e Slevin (1989) observam que, quando as organizações, por meio de seus gestores, estão dispostas a assumir riscos (dimensão de assunção de riscos), favorecer mudança e inovação, a fim de obter uma vantagem competitiva (dimensão de inovatividade), e competir agressivamente com outras empresas (dimensão de proatividade), elas são denominadas organizações com postura empreendedora. Também apresentam práticas caracterizadas por frequente e intenso processo de inovação em produto e tecnologia, por orientação agressiva competitiva e por forte propensão dos gerentes a assumir riscos. Portanto, os autores propõem um modelo conceitual de empreendedorismo, definindo o comportamento da organização como postura empreendedora (Covin e Slevin, 1991).

Lumpkin e Dess (1996) corroboram com essa definição de OE, ressaltando como primordiais os métodos, as práticas e o estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Eles consideram que a OE emerge de uma perspectiva de escolha estratégica e afirmam que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso, de forma intencional.

Por conseguinte, ampliam as dimensões propostas por Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), sugerindo um conjunto de elementos mais abrangente, e destacam a influência dos elementos autonomia e agressividade competitiva como elementos da Orientação Empreendedora. Os autores afirmam que a OE depende do contexto

específico e que as dimensões dela podem variar, independentemente de determinado contexto e/ou ambiente em que as organizações estão inseridas, uma vez que ela pode ser constituída pelas diferentes combinações dessas 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, observam as cinco dimensões da OE, que permeiam os estilos de decisões e práticas dos membros de uma empresa, e consideram que os

fatores que muitas vezes trabalham em conjunto para melhorar o desempenho de uma empresa, nem sempre, até mesmo em algumas empresas que são fortes em apenas alguns aspectos do OE, podem apresentar sucesso. Os autores apresentam um quadro conceitual, conforme Quadro 1, no qual delimitam a definição das cinco dimensões que permeiam os estilos de decisões e as práticas dos membros de uma empresa. E são utilizadas como base conceitual do modelo teórico deste estudo.

| Dimensões da OE                  | Definição  |
|----------------------------------|--|
| <b>Inovatividade</b>             | É caracterizada como a voluntariedade da organização em introduzir novidades e inovação por meio da experimentação e criatividade, visando ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.  |
| <b>Assunção de riscos</b>        | 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. |
| <b>Proatividade</b>              | Esta dimensão se caracteriza como a perspectiva de um líder em aproveitar, buscar oportunidades de mercado, antecipando demandas futuras.  |
| <b>Autonomia</b>                 | Ação independente realizada por um indivíduo ou equipe que visa um conceito de negócio ou visão e levá-lo até a sua conclusão.   |
| <b>Agressividade competitiva</b> | 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.                           |

**Quadro 1 - Dimensões da Orientação Empreendedora**

Fonte: Dess e Lumpkin (2005)

A partir desses conceitos seminais, surgem novas propostas de pesquisas, nas quais se buscam identificar quais os elementos que constituem as dimensões mais importantes para a OE. Pesquisadores reconhecem a distinção fundamental entre a OE unidimensional associada mais fortemente às teorias de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) e a visão multidimensional de OE associada de forma mais intensa à proposta de Lumpkin e Dess (1996).

O estudo de Freitas *et al.* (2012), caracteriza uma organização com postura empreendedora como àquela que inova em produtos, mercados, processos; que tem uma propensão a assumir riscos, a engajar em projetos de risco; que atua de forma proativa perante seu mercado na busca de oportunidades; que atua de forma competitiva perante seus concorrentes na reação a ameaças; e que retrata ação independente autonomia na forma de agir das pessoas da organização. Os achados da pesquisa, observam que a OE pode ser constituída por diferentes combinações das cinco dimensões,

ou mesmo por apenas algumas delas.

Miller (2011), enfatiza que trabalhos sobre o tema variam na forma de como analisar a OE. O autor ressalta que a sofisticação metodológica desses estudos e a complexidade dos modelos desenvolvidos e testados tendem a crescer consideravelmente ao longo do tempo e observa que modelos multivariados têm vindo a incorporar um número crescente de variáveis e que há tentativas de uso das variáveis moderadoras e mediadoras para estabelecer em que contextos organizacionais e ambientais as relações dos componentes da OE são identificadas.

Todavia, destaca que, apesar da notável atenção que a OE tem recebido e embora o progresso conceitual e empírico apresente estudos robustos, ainda há muito debate sobre as direções de pesquisas e as consequências da OE e, até mesmo, a forma de sua medição.

Nesse mesmo sentido, Slevin e Terjense (2011) e Covin e Miller (2014) sugerem uma forma

distinta de pesquisa sobre o assunto e apresentam a proposta de ampliar as dimensões (capacidade de inovação, assunção a riscos, proatividade, agressividade competitiva e autonomia) ao estudo da “ênfase ao contexto internacional”, relacionando, dessa forma, estudos que comprovem a relação entre a OE e a internacionalização das organizações. Os autores propõem novos estudos que possam explicar o surgimento do conceito da OEI e corroborar com este.

Wales (2016) corrobora com Miller (2011) e observa que incluir características adicionais adaptando as dimensões da OE a contextos específicos, podem elevar o potencial da pesquisa sobre a temática, incorporando perspectivas teóricas e seus resultados aos modelos e dimensões da OE, contribuindo para melhorar a robustez da teorização da OE.

Em virtude do objetivo deste estudo que é analisar as práticas de OEI em empresas vinícolas do sul do Brasil, é necessário compreender o conceito atribuído à Orientação Empreendedora Internacional.

## 2.2 Orientação empreendedora internacional

A pesquisa referente à Orientação Empreendedora Internacional (OEI) é uma temática que, apesar de recente, tem se expandido nos últimos anos, abrange e relaciona uma ampla variedade de tópicos específicos. Os estudos seminais 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, Sundqvist e Servais (2007), Weerawardena, Mort, Liesch e Knight (2007), Knight e Kim (2009), Slevin e Terjesen (2011) e Covin e Miller (2014), entre outros, apresentam a análise da relação dos elementos da OE com a internacionalização e sugerem analisar e conceituar orientação empreendedora no contexto internacional.

Knight (2000, 2001) e Knight e Cavusgil (2004) concordam que a OEI reflete a proatividade e a agressividade global da empresa em sua busca de mercados internacionais, estando associada à visão gerencial, capacidade de inovação e postura competitiva proativa no exterior.

Zahra e Garvis (2000) sugerem que a OEI se caracteriza pela presença de inovações em produto e processo em organizações que atuam no mercado

internacional e representam uma combinação ideal de escolha estratégica que gera melhor desempenho e competitividade. O comportamento empreendedor internacional é definido como a soma dos esforços de uma empresa que propenda à inovação, à proatividade e às atitudes de tomada de risco em mercados internacionais, conforme modelo proposto por Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) para analisar o comportamento empreendedor, e acrescentam distinção ao termo “internacional”.

Knight e Cavusgil (2004) observam que a OEI é particularmente relevante para estratégias baseadas em inovações específicas que impulsionam, por sua vez, o desempenho internacional superior, concluindo que a OEI reflete as práticas de inovação global da empresa e da proatividade na busca por mercados internacionais.

Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007) corroboram com os estudos de Knight e Cavusgil (2004), quando sugerem que a OEI também pode ser vista como variável que antecede e explica a estratégia de internacionalização da empresa.

De acordo com Freeman e Cavusgil (2007, p. 3), “[...] orientação empreendedora internacional refere-se aos elementos de comportamento de uma orientação global e captura a propensão da organização a assumir riscos, a inovação e a proatividade”. Dessa forma, os autores implicitamente adotam a conceituação de três elementos da OE, como originalmente proposto por Miller (1983), em sua definição de OEI.

Knight e Kim (2009) identificaram em seus estudos a competência empreendedora internacional como um recurso intangível da firma, que gera desempenho internacional superior às empresas no mercado internacional. Os resultados de seus estudos sugerem que a orientação internacional, habilidades de marketing internacional, inovação internacional e orientação para o mercado internacional são todas as dimensões significativas para desenvolver competência empreendedora internacional.

Slevin e Terjesen (2011) observam que não existe consenso sobre como a OE deve ser concebida em um contexto internacional, embora na maioria das pesquisas a análise seja feita observando o contexto do desempenho exportador da organização.

Tayauova (2011) analisa o impacto da OEI sobre a adaptação estratégica das organizações por meio das dimensões propostas por Miller (1983), inovação, tomada de risco e proatividade. Os resultados apresentam que todas as dimensões analisadas foram positivamente correlacionadas com a adaptação estratégica organizacional, porém

foi possível observar que as organizações caracterizadas com comportamento prospector eram mais propensas a ter maior capacidade de inovação, tomada de risco e orientação proativa do que empresas com comportamentos caracterizados como defensores e analisadores.

Sundqvist, Kyläheiko, Kuivalainen, e Cadogan (2012) definem OEI de uma empresa como um conjunto de comportamentos associados com a criação do potencial de valor, que se manifestam como métodos proativos 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. Esta definição de OEI corrobora com a conceituação das cinco dimensões de OE, originalmente proposta nos estudos de Lumpkin e Dess (1996), utilizados neste estudo.

Ruzzier, Rus e Douglas (2015), desenvolvem e testam empiricamente um novo conceito da OE para internacionalização, integrando as teorias da internacionalização, empreendedorismo internacional e orientação empreendedora, incluindo variáveis para explorar como ocorre a entrada, o crescimento e a sobrevivência de pequenas e médias empresas (PMEs), no mercado internacional.

O estudo de Boso, Oghazi e Hultman (2017), analisam como os elementos da OEI (inovatividade, a assunção de riscos, proatividade, agressividade competitiva, e autonomia) aumentam a atuação das empresas no mercado internacional. O estudo traz novas perspectivas para a pesquisa sobre empreendedorismo, mostrando que os elementos da OEI, são diferencialmente relacionados ao âmbito da expansão regional dependendo das experiências e capacidades das empresas na gestão de canais de comercialização nos mercados internacionais.

Yoon, Kim e Dedahanov (2018), discutem o papel da OEI na internacionalização de empresas em redes. Os autores analisam empiricamente e comprovam o efeito positivo das relações entre OEI, a partir das dimensões de Miller (1983) inovação, assunção ao risco e proatividade com as

variáveis, capacidade da rede e performance internacional.

Esses autores esclarecem que é possível realizar pesquisas a partir das medidas tradicionais proposta na teoria de Miller (1983), Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996) para verificar a relação entre OE e processos internacionais no contexto internacional. E, também, podem modificar a redação dos indicadores para refletir a internacionalização no processo de mediação, adotando algum tipo de medida que remete somente a OEI.

Após discutir as principais pesquisas e conceitos relacionados à OEI, cabe direcionar este estudo à proposta de elaboração de identificação de elementos para avaliar a OEI em empresas internacionalizadas. Para isso, foi elaborado um conjunto de dimensões categorias e elementos da OEI, sendo eles: inovatividade internacional, assunção de riscos internacional, proatividade internacional, autonomia internacional e agressividade competitiva internacional, conforme descrito e detalhado no quadro conceitual 2.

### **2.3 Conjunto das dimensões, categorias e elementos de orientação empreendedora internacional**

O quadro conceitual deste estudo, foi elaborado a partir da proposta dos estudos e pesquisas empíricas de Martens (2009) e de Freitas *et al.* (2012). Os autores propõem, por meio de uma base conceitual de OE a partir dos modelos de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), adaptado de Lumpkin e Dess (1996), as dimensões e um conjunto de elementos que caracterizam a inovatividade, a assunção ao risco, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, considerando uma configuração mais direcionada para o setor específico deste estudo.

Também se utilizou dos estudos de Slevin e Terjesen (2011) e Covin e Miller (2014) para elaboração do quadro, adaptando os elementos e categorias que analisam a OE para dimensões e categorias que possam analisar a OEI como uma extensão do contexto internacional, esta base conceitual é apresentada no Quadro 2.

| Dimensões da OEI                        | Categorias e Elementos da Orientação Empreendedora Internacional            |  |
|---|---|--|
|   | Categorias  | Elementos  |
| Inovação Internacional                  | Produtos e serviços para atender mercados Internacionais                    | Novos produtos/serviços para atender o mercado internacional<br>Novas linhas de produtos/serviços para operações em mercados internacionais.<br>Mudanças em produtos/serviços para atender os mercados internacionais.<br>Frequência de mudança em produtos/serviços e linhas de produtos/serviços para atender mercados internacionais.   |
|   | Inovação em Processos para atuar em mercados internacionais                 | Inovação em processos administrativos, tecnológicos, em produto e mercado para operações em mercados internacionais.   |
|   | Recursos financeiros  | Recursos financeiros investidos em inovação para atuar em mercados internacionais.<br>Assegura investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) mesmo em períodos de dificuldade econômica para atender mercados internacionais.<br>Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua para operar em mercados internacionais.<br>Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação em mercados internacionais   |
|   | Pessoas   | Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação para atender os mercados internacionais.   |
|   | Criatividade para atuação Internacional                                     | Engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos para buscar novos mercados internacionais.  |
|   | Diferenciação no contexto Internacional                                     | Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores para competir em mercados internacionais.  |
| Assunção ao risco Internacional         | Risco geral Internacional   | 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 Internacional  | Adota visão pouco conservadora nas decisões para buscar novos mercados internacionais.<br>Postura forte e agressiva nas decisões para explorar oportunidades em mercados internacionais.<br>Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais em oportunidades internacionais.<br>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.<br>Devido à natureza do ambiente, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.  |
| Proatividade Internacional              | Monitoramento do ambiente Internacional                                     | Monitoramento contínuo do mercado internacional.<br>Identificar futuras necessidades do cliente.<br>Antecipa mudanças em mercados internacionais.<br>Constante busca por novas oportunidades de mercados internacionais.<br>Constante busca por negócios que podem ser adquiridos em novos mercados internacionais.  |
|   | Atitude de antecipação frente a concorrentes e mercados internacionais      | 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 para atuar em mercados internacionais | Procedimentos de controle descentralizados e participativos para atuação da empresa em mercados internacionais.<br>Planejamento orientado para a solução de problemas e oportunidades em novos mercados internacionais.  |
| Autonomia Internacional                 | Flexibilidade tecnológica para atuar em mercados internacionais             | 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.   |
|   | Equipe Internaional   | 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<br>Intraempreendedorismo<br>Ação independente                 | Modelo de gestão. Delegação de autoridade para buscar novas oportunidades em mercados internacionais.<br>Pensamento empreendedor para atuar em mercados internacionais, deve ser encorajado nas pessoas. Encorajar iniciativas empreendedoras em busca de novos mercados no cenário internacional.<br>Pensamento criativo e estímulo a novas ideias para buscar novos mercados internacionais. Participação em projetos setoriais para promover pensamento criativo e atuar em mercados internacionais.  |
| Agressividade Competitiva Internacional | Reação à concorrência em mercados internacionais                            | 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 Internacional   | Busca posição no mercado internacional à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade.<br>Cortar preços para entrar e aumentar a participação no mercado internacional   |
|   | Competição em negócios Internacionais                                       | 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 Internacional   | Faz marketing internacional de novos produtos ou tecnologias. Gastos agressivos em marketing internacional, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura para atender mercados internacionais.  |

Quadro 2 - Quadro conceitual das dimensões, categorias e elementos da OEI

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

Observa-se que as práticas resultantes da análise ocorrerão a partir dos elementos e das categorias que caracterizam as dimensões da OEI no contexto internacional, conforme apresentados no quadro 2.

### 3 METODOLOGIA

Para atender ao objetivo proposto neste estudo, foi adotada a perspectiva da abordagem qualitativa. Godoy (1995) observa que essa abordagem possibilita responder a questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que os estudos se desenvolvem. Este estudo caracteriza-se ainda como um estudo de natureza descritiva, quanto a forma de apresentação e análise dos resultados.

O método é caracterizado como estudo de casos múltiplos, pois se apresenta como uma estratégia de pesquisa que envolve o uso e a análise de casos de mais de uma organização do mesmo segmento. Eisenhardt (1989) sugere que para maior consistência dos dados, estudos de caso múltiplos devam ser realizados com um número mínimo de quatro organizações. Portanto, a amostra consiste em dez empresas vinícolas já internacionalizadas, da região Sul do Brasil, participantes do projeto Wines of Brasil.

A opção por esse universo deve-se ao fato de que esse projeto setorial, integrado com o Instituto Brasileiro do Vinho – [IBRAVIN] (2018), tem como objetivo promover o vinho brasileiro no exterior e atua de forma global com interação entre diversos mercados internacionais. Optou-se, também, por estudar intencionalmente estas empresas, pois se distinguem como empresas que já atuam no mercado internacional, o que as caracteriza como internacionalizadas, possibilitando, desse modo, a conformidade de coleta de dados com a temática do estudo.

Quanto a amostra, inicialmente foi realizado o contato com as 38 empresas participantes do projeto Wines no Brasil, por meio eletrônico (e-mail), obteve-se o retorno de 18 empresas, na sequência teve início a fase de agendamento das entrevistas, os contatos foram realizados por e-mail e ou telefone, sendo possível efetuar 10 entrevistas, com gestores e ou diretores responsáveis pelo departamento e ou setor de internacionalização de cada empresa, os participantes das entrevistas são denominados Entrevistado(a) P1 a P10.

Os procedimentos para coleta de dados foram delimitados como entrevistas com roteiro semiestruturadas e análise de documentos de fontes

secundárias disponibilizados pelos gestores do projeto Wines of Brasil e pelos gestores das empresas objeto do estudo. A elaboração do protocolo da entrevista foi intencionalmente delimitada a partir dos constructos teóricos das dimensões, categorias e elementos da OEI, apresentados no Quadro 2, que serviram como norteadores na coleta das informações nas fontes de pesquisas definidas como elementares para a construção deste estudo. Com o objetivo de validar o roteiro de pesquisa, foi realizado um pré-teste, com uma empresa vinícola internacionalizada, após ajustes necessários, o roteiro foi validado pelos pesquisadores.

Para a análise dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (2009) como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Foi utilizado o software Atlas.ti, que permitiu delimitar as categorias de análise e gerenciar os textos das entrevistas realizadas. Portanto, foram analisados os relatos das práticas efetivas das empresas vinícolas internacionalizadas, sendo delimitadas a partir das dimensões, categorias e elementos que compõem o constructo teórico deste estudo.

Por fim, para alcançar o rigor científico, adotaram-se alguns critérios de validação e confiabilidade, dentre estes a triangulação dos dados, técnica também utilizada na análise, que ocorreu a partir dos seguintes elementos: a revisão bibliográfica; os conteúdos oriundos das fontes de dados primárias: entrevistas e relatos de observação; e análise de dados das fontes secundárias.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de identificar as práticas efetivas de OEI nas organizações e consolidar o conjunto de elementos da base conceitual de OEI no contexto internacional, nesta seção são apresentados os resultados decorrentes da realização de entrevistas com os executivos responsáveis pelo departamento internacional das dez empresas vinícolas internacionalizadas do sul do país participantes do projeto Wines of Brasil, delimitadas como amostra desta pesquisa.

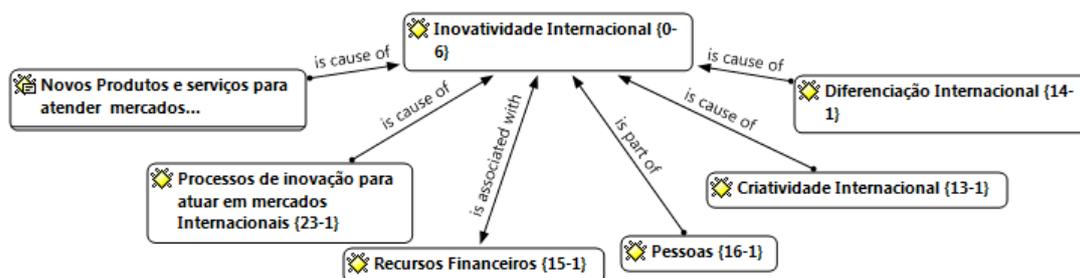
O texto foi organizado conforme as dimensões da OEI: Inovatividade Internacional, Assunção ao Risco Internacional, Proatividade Internacional, Autonomia Internacional e

Agressividade Competitiva Internacional com suas categorias e seus elementos.

#### 4.1 Inovatividade Internacional

As categorias e os elementos da dimensão Inovatividade Internacional são apontados pela

literatura como práticas empreendedoras organizacionais que caracterizam a inovação em negócios internacionais, conforme o modelo teórico de Martens (2009) e o de Freitas *et al.* (2012), adaptados ao contexto internacional, e estão definidas conforme representa a Figura 1.



**Figura 1** - Dimensão e categorias da Inovatividade Internacional

Fonte: elaborada pelos autores com Atlas.ti.

As práticas que caracterizam a inovatividade para atender o mercado internacional nas empresas vinícolas internacionalizadas objeto desta pesquisa estão expressas principalmente no desenvolvimento de novas linhas de produtos, nas mudanças e adequações de produtos e embalagens para atuar em mercados internacionais, conforme relatos dos entrevistados:

Uma inovação foi iniciar o recebimento dos grãos (uvas) por gravidade, foi uma inovação pioneira no setor aqui no Brasil, além das melhorias e tecnologias adaptadas nos processos produtivos, também implantar a filosofia purista da vinícola que é um método particular de elaboração do vinho sem uso de carvalho, sem uso de madeira, sem o uso de correções enológicas, uma inovação no mercado tradicional do vinho. (Entrevistada P1)

Esse ano pela primeira vez a gente está fazendo um corte diferente no vinho para uma rede da Inglaterra por uma demanda deles que quiseram fazer um estilo um pouco diferente, mas é em cima de uma quantidade que vai utilizar lá um tanque do nosso vinho para conseguir fazer. É o mesmo produto, mas um passa pela barrica de carvalho e o outro não passa, que dá um estilo diferente no aroma e no sabor, é um branco e um tinto, o tinto já é de

um corte de uvas diferentes, eles querem uma exclusividade. (Entrevistada P3)

Os estudos de Knight e Kim (2009) corroboram com os achados quando referenciam que a inovatividade no contexto internacional é definida como a capacidade de desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços para novos mercados internacionais. Destaca-se nas falas dos entrevistados as práticas de inovações em linhas de produtos, processos tecnológicos de produção e modificações em produtos para atender especificamente o mercado internacional.

A linha Brazilian legends é uma linha que foi desenvolvida devido à demanda de importadores; são 4 produtos das marcas Samba, Bossa Nova, Capoeira e Garota de Ipanema que são ícones do Brasil. (Entrevistada P2).

O produto que vende muito bem no Brasil nem sempre vai ser aceito nos EUA, na Alemanha, na China, então, através de pesquisas, participação em feiras, é possível perceber o que o consumidor realmente quer, o estilo de vinho, preço, rótulo, a garrafa, assim podemos adaptar produtos diferenciados, como a garrafa mais leve, rótulos com a cara do Brasil. (Entrevistado P5).

A empresa buscou tecnologia de ponta que havia fora do Brasil, em países como na França, na Alemanha, na Áustria, Itália, adaptando as condições brasileiras, o conceito produtivo com novas máquinas e *know how* tecnológico. (Entrevistado P9).

Algumas outras situações merecem ser destacadas quanto às inovações de processos e pessoas, principalmente, por tratar-se de empresas em sua maioria, familiares. Conforme Monticelli, Azevedo, Vasconcellos e Garrido, (2013), as vinícolas brasileiras buscam a internacionalização como alternativa, ou ela perderá competitividade, inclusive no mercado doméstico, pois o mercado internacional gera um aprendizado imensurável como diferencial.

Em 2008 que a empresa começou a se organizar e vislumbrou o mercado internacional como um canal, como um dos objetivos para a empresa, para o planejamento e pra se desenvolver também no mercado nacional, assim a gente acaba se profissionalizando em todas as áreas, acaba refletindo em tudo e a empresa amadurece mais rápido, é uma questão de...ou tu faz ou tu ta fora do mercado. (Entrevistada P1).

Antes de 2008, a empresa tinha somente 1 pessoa no departamento de exportação, então foi crescendo, foi aumentando o nº de pessoas para trabalhar no comércio internacional e essas adaptações e as línguas também, por exemplo, o setor de compras consegue cuidar dessa parte porque falam inglês e espanhol senão não teria como, e eu fiquei só com exportação porque tá focado nisso, ... e também a gente prioriza alguns mercados mais fortemente, cerca de uns 4 países pra trabalhar mais fortemente. (Entrevistada P3).

Quando tratou a inovação nos processos de tecnologia, cabe considerar alguns relatos que afirmam a busca por melhores práticas nos processos de desenvolvimento de produtos, algumas das situações destacadas referem-se a certificações de qualidade dos produtos, entre elas ISSO, HACCB e selo Fair Trade.

A empresa tem também 2 certificações internacionais, uma de qualidade e a outra que é a ISO 22.000 que é de segurança

alimentar, são raras as vinícolas que tem isso... esta questão da rastreabilidade, ou seja, qualquer problema, qualquer coisa num a garrafa a gente olha o nº do lote e tem todo o histórico desde o dia que foi colhida a uva, em que tanque que foi processada. (Entrevistada P2).

Foi a primeira vinícola da serra gaúcha a conquistar o [ISO 9001:2008](#) e a [ISO 14001:2004](#), sendo atestada pela responsabilidade no Sistema de Gestão Ambiental. (Entrevistada P10).

É a primeira vinícola brasileira a obter o selo Fair Trade (de comércio justo). Apenas Chile e África do Sul possuem esta certificação, a empresa acredita que processos de certificação como esse são fundamentais para a manutenção do equilíbrio e qualidade dos seus produtos. (Entrevistado P5).

Nas entrevistas realizadas com os gestores, foram identificadas ações direcionadas para a criação de diferenciação em produtos/serviços como iniciativas inovativas. Também os processos de internacionalização das vinícolas oportunizam a diferenciação das vinícolas no setor.

Pelos relatos dos entrevistados, percebe-se que a maioria das empresas, em algum momento, apresenta um diferencial em determinado produto e/ou processos para atender o mercado, algumas vezes em nível nacional e outras, até mesmo em nível mundial. Aqui são citados alguns exemplos dessas iniciativas:

O comércio internacional é o diferencial né, quando você inova tu tá na frente é um risco também, mas a percepção que tu agrega no produto na própria empresa tu acaba criando diferenciais [...] (Entrevistada P1).

A vinícola tem uma das maiores caves de espumantes da América Latina como uma vinícola familiar que tem capacidade para 6 milhões de garrafas e o consumo de espumante esta crescendo [...] (Entrevistada P3).

As principais práticas identificadas nesta pesquisa em relação às categorias e aos elementos da dimensão Inovatividade Internacional estão destacadas no quadro 3.

| <b>Práticas da categoria Novos produtos e serviços para mercado internacional</b>   |
|---|
| • Identificar produtos inovadores em mercados internacionais concorrentes.  |
| • Pesquisar tendências internacionais de produtos, embalagens para atender o mercado internacional.   |
| • Fortalecer parcerias internacionais por meio de importadores <i>players</i> do setor.   |
| • Receber <i>feedback</i> de compradores e jornalistas do mercado internacional com o objetivo de avaliar o que é desenvolvido visando adaptar os produtos às necessidades dos clientes internacionais. |
| • Desenvolver produtos globais (que possam ser comercializados no mercado nacional e internacional)   |
| <b>Práticas da categoria Inovação em processos para atuar em mercados internacionais</b>  |
| • Fazer uso de modelos de qualidade a exemplo das certificações.  |
| • Importar novas tecnologias para melhorias e diferenciações nos processos produtivos.  |
| • Realização de ações comerciais conjuntas com o projeto setorial Wines of Brasil.  |
| <b>Práticas da categoria Recursos Financeiros</b>   |
| • Asseguram e realizam investimentos em tecnologia produtiva e em inovações tecnológicas.   |
| • Realizam investimentos para desenvolver um produto global a fim de operar no mercado brasileiro e internacional.  |
| • Assegurar recursos para o investimento em pesquisas e desenvolvimento na melhoria da qualidade do produto para operar em mercados internacionais.   |
| <b>Práticas da categoria Pessoas</b>  |
| • Investimento no departamento de pessoas para promover e fortalecer as ações da empresa no mercado internacional.  |
| • Contratação de enólogos com experiência internacional.  |
| <b>Práticas da categoria Criatividade para atuação internacional</b>  |
| • Participação em eventos (feiras, degustações) concursos de premiações internacionais.   |
| • O processo de internacionalização do setor por meio da união em <i>cluster</i> .  |
| <b>Práticas da categoria Diferenciação no contexto internacional</b>  |
| • Produção em diferentes tipos de solo (terroir) com variedades diferenciados.  |
| • Marca Brasil associada à alegria e a um vinho mais leve, mais frutado.  |
| • Produtos com custo-benefício para competir com vinhos internacionais no mercado brasileiro.   |

**Quadro 3** - Práticas da dimensão Inovatividade Internacional

Fonte: elaborado pelos autores

Pela análise das categorias e dos elementos que permitem caracterizar a Inovatividade Internacional, constatou-se que a maioria das empresas relatou práticas inovativas que caracterizam os elementos das categorias analisadas dessa dimensão.

As categorias Produtos e serviços para atender mercados internacionais e Inovação em processos para atuar em mercados internacionais apresentam maior ocorrência nos relatos dos entrevistados. As demais categorias também são citadas com relativa ocorrência, o que enfatiza o

comportamento empreendedor à Inovatividade internacional.

#### 4.2 Assunção ao risco internacional

Para analisar as categorias e os elementos da dimensão Assunção ao Risco Internacional, foram utilizadas as categorias e os elementos propostos no modelo teórico de Martens (2009) e no de Freitas et al. (2012), adaptados ao contexto internacional, apresentados na Figura 2.



**Figura 2** - Dimensão e categorias da Assunção ao Risco Internacional

Fonte: elaborada pelos autores com Atlas.ti.

Conforme McDougall (1989), a assunção ao risco é caracterizada pelo investimento realizado pela empresa para atender o mercado internacional, pela negociação com os compradores que muitas vezes não têm garantias de pagamento e pelo modo de entrada no exterior.

Percebe-se, nos relatos dos entrevistados, práticas que enfatizam o comportamento empreendedor na categoria Risco geral internacional e Risco Financeiro, na dimensão Assunção ao Risco Internacional:

Decidimos arriscar, iniciamos participando de feiras, para sentir o mercado, e, desde a primeira feira, a gente começou a fechar negociações. Nossa meta inicialmente era de aprender com o mercado externo e tirar os custos de investimento da feira, alcançamos isso e se deu sequência. Aí, começamos realmente um plano estratégico de internacionalização. (Entrevistada P1).

As Operações geralmente são caracterizadas como de risco, a gente lida com legislações diferentes de todo o mundo, é algo que tem que estar muito atento, porque é diferente, nos EUA até a China, então o nosso produto é considerado não um alimento, mas em alguns países é, enfim tem um controle grande dos países, inclusive aqui no Brasil para produtos importados desse tipo. (Entrevistado P5).

Conforme Leite e Moraes (2012), a assunção ao risco, além de ser um fator preponderante na literatura clássica, de empreendedorismo, vem ganhando espaço nos estudos de internacionalização, o que caracteriza e corrobora com os achados deste estudo. Isso pode ser constatado nos relatos dos entrevistados referentes às práticas do comportamento de assumir riscos para atuar em mercados internacionais:

Exportamos para 22 países, não dá para considerar nada conservadora né, porém, sobre o processo de decisão, há uma tendência em sermos agressivos, tentamos inserir nossos produtos em mercados já elencados, os quais consideramos seguros, também contamos com ajuda de um agente como intermediário (Entrevistada P1).

O risco existe pra qualquer mercado externo, só que todo o risco é moderado porque a gente nunca vai apostar, por exemplo, num mercado como a Arábia Saudita onde eles não bebem vinho, e seria só pra hotéis sem a saída que a gente gostaria, de tantos meses que demora uma negociação pra entender realmente o que o importador quer, o mercado, então o risco acaba se reduzindo. (Entrevistada P10).

Para que o processo de internacionalização ocorra, as empresas, estrategicamente, uniram-se em um *cluster* (projeto setorial denominado Wines of Brasil). A esse respeito, explicaram sobre a possibilidade de diminuir os riscos para entrada em novos mercados internacionais:

O projeto Wines, mesmo para nossa empresa que é a principal exportadora do Brasil, é fundamental. Participar de uma feira no exterior é R\$ 200.000,00, o valor do investimento é alto, e as exportações ainda são muito pequenas em volumes, então, esse apoio da APEX viabiliza a participação e prospecção no mercado internacional. (Entrevistado P2).

Este formato da união do setor em feiras internacionais pelo projeto da Wines of Brasil possibilita um grupo de pequenos produtores possa ter acesso a grandes negócios internacionais que acontecem nas feiras, realmente são oportunidades. (Entrevistado P9).

A empresa e o projeto Wines, definiram 4 ou 5 mercados-alvos, nem uma vinícola tem condições de participar de qualquer ação sozinha, o setor vinícola brasileiro é muito pequeno, então, a gente precisa se juntar e fazer uma ação em conjunto, cada um vai achar seu nicho. (Entrevistado P10).

Estes achados corroboram com os estudos de Yoon, Kim e Dedahanov (2018), que comprovam o efeito positivo das relações entre OEI a capacidade de as empresas unirem-se em rede para melhorar seus desempenhos no mercado internacional.

As práticas identificadas na dimensão Assunção ao Risco Internacional que caracterizam as categorias e os elementos são apresentadas no quadro 4.

| <b>Práticas da categoria Risco Geral Internacional</b> |  |
|--|--|
| •  | Assumir riscos moderados para atuar em mercados internacionais, pois a participação no projeto setorial Wines of Brasil, que caracteriza pela união das vinícolas em <i>cluster</i> para atuar no mercado internacional. |
| •  | Risco de negociar com legislações e culturas diferentes.   |
| <b>Práticas da categoria Risco Financeiro</b>          |  |
| •  | Formação do <i>cluster</i> por meio do projeto setorial Wines of Brasil, que possibilita assumir menor risco financeiro para entrar em novos mercados internacionais.  |
| •  | Assumir risco financeiro para a Internacionalização do setor.  |

**Quadro 4** - Práticas da dimensão Assunção ao Risco Internacional

Fonte: elaborada pelos autores

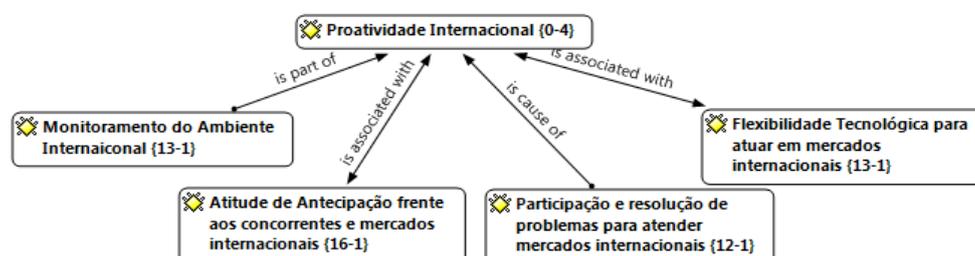
As empresas vinícolas internacionalizadas analisadas neste estudo caracterizam-se por assumir riscos para atuar em novos mercados internacionais, entretanto, em sua maioria, assumem riscos caracterizados como de médio e baixo risco, ou chamam de risco moderado, o que aponta para uma postura de comportamento empreendedor de risco moderado em projetos internacionais.

É importante destacar maior ocorrência das práticas do comportamento empreendedor que caracterizam a dimensão Assunção ao Risco

Internacional nas categorias Risco Geral Internacional e Risco Financeiro.

### 4.3 Proatividade internacional

As categorias da dimensão Proatividade Internacional da OEI foram analisadas a partir da revisão da literatura da base conceitual de OEI propostas no modelo teórico de Martens (2009) e no de Freitas et al. (2012), adaptados ao contexto internacional, apresentadas na Figura 3.



**Figura 3** - Dimensão e categorias da Proatividade Internacional

Fonte: elaborada pelos autores com Atlas ti.

Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) propõem avaliar a proatividade nas organizações por meio da análise da tendência de estas permanecerem à frente no desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias e na introdução

de novos produtos ou serviços, em vez de simplesmente seguir o mercado.

Lumpkin e Dess (1996) propõem avaliar a proatividade a partir da relação que as organizações estabelecem com os mercados por meio de iniciativas de antecipar e perseguir novas

oportunidades e para participar em mercados emergentes.

As práticas para monitorar o ambiente internacional do mundo dos vinhos são destacadas de forma geral por todas as empresas entrevistadas e consideradas importantes para se manterem competitivas no cenário internacional.

As empresas destacaram a participação em feiras internacionais, contatos com importadores *players* do segmento, visitas a mercados referências no setor internacional e, também, a participação no projeto setorial Wines of Brasil, que promove ações como “projeto comprador” (vinda de potenciais compradores estrangeiros às vinícolas) e o projeto imagem (divulgar a **imagem** do vinho brasileiro no exterior):

As pesquisas de mercado, a proximidade com os importadores que hoje a gente já tem, os importadores que têm esse conhecimento e que conhecem o mercado, tem feito a diferença, a questão das embalagens mais sustentáveis, garrafas mais leves por causa dos poluentes, outra coisa também que lá fora já é bem mais real é o vinho em garrafa pet, em outras embalagens que não a garrafa tradicional, e o próprio Scroll Cap, tampa rosca são coisas que lá fora já tão acontecendo e aqui ainda não, mas chega, uma hora chega. (Entrevistada P2).

*Participamos das feiras do setor e também vou a seminários, quando tem feira, geralmente no dia anterior tem um seminário, eu participo, sobre tendências, sobre mercado, vamos para diversos países e buscamos sempre compreender como estão os concorrentes internacionais. (Entrevistado P6).*

Ações atreladas a pesquisas de mercado têm sido utilizadas para identificar as tendências futuras das necessidades dos clientes nos mercados internacionais. Conforme Weerawardena et al. (2007), a OEI e o conhecimento do mercado internacional são sugeridos como dois dos fatores principais que determinam a velocidade do envolvimento em mercados organizacionais pela organização:

É muita pesquisa, reuniões, juntamos as vinícolas. A gente usa uma inteligência comercial da Wines. Eu uso muito os nossos parceiros lá fora, porque eles é que são os

especialistas, que conhecem o mercado. Na Europa, a gente tá em meia dúzia de países, a gente tá no Reino Unido, na Holanda, na Alemanha, na Bélgica, na Polônia, República Tcheca. Quer dizer, eu uso eles pra ver as tendências nos seus países e tentar chegar em denominadores comuns. (Entrevistado P5).

A gente fez todo um estudo, uma pesquisa de mercado com clientes, consumidores final, e chegamos à conclusão sim que nos precisávamos reposicionar alguns produtos dentro desse quesito, então é um setor que esta muito em atividade e tanto no mercado nacional como internacional, na verdade no internacional a gente tá receptivo por que participando do projeto wines, a gente recebe jornalistas, compradores, e a gente capta muitas informações dali. (Entrevistada P8).

Os executivos relatam práticas de como as empresas vinícolas brasileiras se destacam no mercado internacional perante os concorrentes por ocasião de eventos esportivos. Estas ações que associam o vinho com eventos esportivos mundiais, os entrevistados mencionam que essas ações valorizam o mercado brasileiro e deve impulsionar o reconhecimento do país no mercado internacional de **vinhos**.

A empresa foi licenciada pela FIFA para fornecer os rótulos de vinho tinto e branco como o vinho oficial da Copa 2014 no Brasil, cada garrafa tem impresso no rótulo e o selo do licenciamento pela FIFA, o produto já esta sendo exportado pra Dinamarca, Holanda, Canadá, Bélgica e Japão. (Entrevistada P1).

Em 2012 a empresa foi selecionada com um vinho tinto pra ser a fornecedora oficial das Olimpíadas de Londres e eu acho que isso é um reconhecimento não só pra a empresa mas pro vinho brasileiro em geral, passa uma credibilidade. (Entrevistada P2).

Por exemplo, já fizemos na época da copa da Alemanha um espumante nas arenas de futebol, então, era um espumante com o rótulo bem diferente, escrito Arena Humana que era específico pras arenas, então assim, a gente busca se inserir nos eventos

internacionais como um diferencial. (Entrevistada P3).

Quanto ao desenvolvimento de múltiplas tecnologias para atender mercados internacionais, os relatos demonstram a realidade do setor vinícola brasileiro, que busca, de forma contínua, a melhoria de seus produtos, por meio de investimentos tecnológicos.

Cabe destaque a linha de produção. Temos a melhor tecnologia disponível, prensa pneumáticas, que extraem o suco da uva com suavidade, laboratório de P&D, inovações em máquinas, uma que se chama WineScan, também investimos em um pedaço de terra na Campanha em Santana do Livramento de 700 hectares. O nosso plano é de que daqui a 5 ou 6 anos ter praticamente 450 hectares de vinhedos próprios plantados, o terroir, conforme especialista, se assemelha com o que as melhores vinícolas do Chile têm. (Entrevistado P5).

A empresa no momento está desenvolvendo novas tecnologias e esta investindo em trazer habilidades diferenciadas para desenvolver e atender as necessidades do mercado internacional. (Entrevistada P8).

Foi investido no que existe mais moderno em equipamentos enológicos, temos uma equipe com 15 enólogos, o enólogo argentino com experiência internacional, atuou muito anos na vinícola, trazendo novidades e assessorando a produção de vinhos. (Entrevistado P3).

Entre as práticas relacionadas nas entrevistas, as empresas registraram práticas de monitoramento contínuo do mercado internacional, identificaram futuras necessidades dos clientes e estão constantemente em busca de novas oportunidades nos mercados internacionais. Destacam-se as apresentadas no quadro 5.

| <b>Práticas da categoria Monitoramento do ambiente internacional</b>   |
|--|
| • Participação em feiras internacionais.   |
| • Participação em congressos e eventos da área.  |
| • Pesquisas de mercado sobre as tendências em produtos e embalagens do setor internacional.  |
| • Receber compradores e jornalistas do mercado internacional com o objetivo de avaliar o que é desenvolvido visando adaptar os produtos às necessidades dos clientes internacionais. |
| • Realização de <i>benchmarking</i> em países referência no mercado internacional.   |
| <b>Práticas da categoria Atitude de antecipação perante concorrentes e mercados internacionais</b>   |
| • Participação com produtos inovadores e exclusivos para eventos esportivos internacionais.  |
| <b>Práticas da categoria Participação e resolução de problemas para atender o mercado internacional</b>  |
| • Realização do planejamento estratégico para atuar em mercados internacionais.  |
| • Descentralização de ações e comprometimento da equipe para atuar em mercados internacionais.   |
| • Parcerias com entidades, como Sebrae, Ibravin, Projeto Wines e entidades do setor.   |
| <b>Práticas da categoria Flexibilidade tecnológica para atuar em mercados internacionais</b>   |
| • Ter enólogos com experiência internacional no setor produtivo.   |
| • Buscar conhecimentos em tecnologias modernas e aplicadas nos países produtores tradicionais.   |

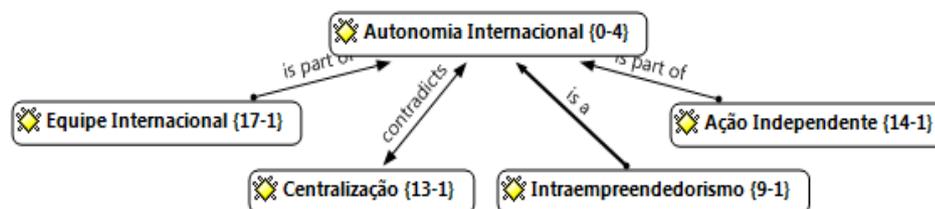
**Quadro 5** - Práticas da dimensão Proatividade Internacional

Fonte: elaborada pelos autores

No que diz respeito à dimensão Proatividade Internacional, conclui-se que a maioria das empresas relatou práticas das categorias e dos elementos com maior ocorrência em monitorar o ambiente internacional e flexibilidade tecnológica para atuar em mercados internacionais, o que caracteriza os elementos das categorias analisadas.

#### 4.4 Autonomia internacional

Para analisar a dimensão Autonomia Internacional da OEI, foram utilizadas as categorias e os elementos propostos no modelo teórico de Martens (2009) e no de Freitas et al. (2012), adaptados ao contexto internacional, conforme apresentados na Figura 4.



**Figura 4** - Dimensão e Categoria da Autonomia Internacional

Fonte: elaborada pelos autores com Atlas.ti.

Dess e Lumpkin (2005) citam que, na dimensão autonomia, o pensamento empreendedor deve ser encorajado pelas pessoas da organização. Normalmente, empresas que adotam uma missão global empreendedora estimulam atividades empreendedoras.

Percebe-se que as empresas, conforme relato dos entrevistados, retratam as práticas organizacionais de comportamento empreendedor autônomo dos líderes e executivos do departamento de comércio exterior para buscar resultados no mercado internacional:

Como somos uma empresa pequena, talvez isso seja mais autônomo do que numa empresa maior, mas temos essa autonomia para tomar decisões sobre participar de feiras, novos mercados; quem vai para novos mercados internacionais tem autonomia sim. (Entrevistada P1).

Temos total autonomia pra atuar no mercado internacional. Isso vem de todos os herdeiros, da segunda geração, todo mundo trabalha em conjunto para buscar o mercado internacional, sem dúvida. (Entrevistada P2).

Temos autonomia pra trabalhar e buscar novos mercados, e também é muito em conjunto, tudo que se refere à exportação eu tenho total autonomia, nós eu e a diretoria estabelecemos objetivos, eu coloco as minhas ideias e eles colocam as ideias deles e a gente vai arredondando, estabelece as metas e dentro daquilo eu que tenho que estabelecer, pegar o mercados principais mas sempre do lado do diretor de planejamento. (Entrevistado P5).

Ao analisar as empresas de maior porte, e, com maior grau de internacionalização, percebe-se pelos relatos dos executivos que existem equipes formadas para atuar em mercados internacionais, e,

em alguns casos, estão divididas por regiões de países compradores, conforme relato dos entrevistados.

Nós temos uma equipe de comércio exterior, hoje temos um gerente que atende só a Europa e eu sou gerente da Ásia, Américas e Oceania, também temos uma equipe que auxilia nas importações, e outras pessoas determinadas que atuam com a parte mais burocrática. (Entrevistada P2).

O departamento de comércio exterior é dividido por mercados e ações, nos estamos focando neste momento somente em 4 novos mercados Ásia, Europa, América do Norte e América do Sul, para fortalecer a atuação, no ano passado eram 8. Atuamos em um grupo de pessoas, a gerente faz prospecção internacional pelas feiras. (Entrevistada P10).

O departamento de comércio internacional trabalha em conjunto com o departamento comercial, pois dividimos o departamento de comex trata das exportações e o comercial das importações, o planejamento é feito mais dentro do nosso setor mesmo, onde determinamos os mercados que a gente que atingir. (Entrevistada P3).

Cabe salientar que, em razão da participação das empresas no projeto setorial Wines of Brasil, muitas atividades são realizadas pela equipe de vinícolas participantes do projeto, o que possibilita, por meio de reuniões, definir metas e ações específicas para promoção do setor no mercado internacional. O projeto também possibilita à equipe de vinícolas trabalhar de forma autônoma com o escritório da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) nos EUA; ação esta que foi relatada pelos

executivos como uma oportunidade de prospectar novos e potenciais mercados:

O Wines contratou um agente internacional que vai fazer todo um trabalho institucional nos EUA. Então, tem um escritório já do Wines que tá dentro da APEX em Miami, e ele vai atuar dentro dos EUA, dando esse suporte institucional, ele vai buscar novos negócios, mapear quais lugares tem que ter vinho brasileiro que ainda não tem. (Entrevistada P2).

O Wines nos ajudou muito, o projeto faz muitas **ações** cobrem todas as pontas da cadeia produtiva da uva, desde o cultivo das uvas até a Promoção e comunicação internacional, eles promovem cursos e treinamentos, assim temos uma visão do que o mercado internacional esta buscando. (Entrevistado P4).

Então é muita pesquisa, reuniões, juntamos as vinícolas, a gente usa uma inteligência comercial da Wines, que agora contratou um representante nos EUA para atuar com a APEX vai dar o suporte para as vinícolas brasileiras projetando negócios. (Entrevistado P5).

O processo de internacionalização do setor e melhorias na qualidade do vinho retrata um fator

que incentiva a atitude de encorajar iniciativas empreendedoras em busca de novos mercados internacionais, conforme destaca-se nas falas dos entrevistados.

Por exemplo, aqui a gente costuma receber compradores externos e turistas internacionais e as áreas estão preparadas, tem dados e conhecimentos de como a empresa está no mercado internacional, todos tem a mesma visão, trabalha como um todo, com uma visão sistêmica. (Entrevistada P1).

A gente tem sim uma preocupação muito grande em incentivar na organização essas iniciativas sim, porque a gente sabe que tá construindo a nossa imagem no mercado internacional, então todo mundo precisa vestir a camisa da empresa, desde a telefonista até o CEO trabalhar direcionado com a visão da empresa que é ser global. (Entrevistada P2)

Após analisar as categorias que permitem caracterizar a dimensão Autonomia Internacional, com base nas entrevistas realizadas com as empresas vinícolas internacionalizadas, foram evidenciadas as práticas apresentadas no Quadro 6.

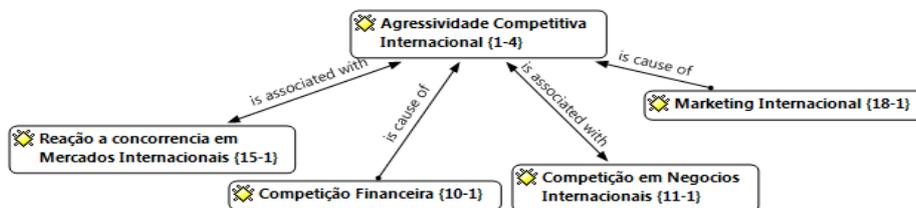
| <b>Práticas da categoria Equipe Internacional</b> |   |
|---|---|
| •   | Criar autonomia para departamentos específicos de comércio exterior.                        |
| •   | Formar equipe internacional em parceria com APEX, IBRAVIN e Wines of Brasil.                |
| <b>Práticas da categoria ação independente</b>    |   |
| •   | Participação em projetos setoriais que estimulam a criatividade internacional das empresas. |
| •   | A internacionalização do setor.   |

**Quadro 6** - Práticas da dimensão Autonomia Internacional  
Fonte: elaborada pelos autores

Nessa dimensão, as categorias Equipe Internacional e Ação Independente são explicadas com maior ocorrência nos relatos dos entrevistados. Nas demais categorias de análise não foram identificadas práticas do comportamento empreendedor.

#### 4.5 Agressividade competitiva internacional

Para analisar a dimensão Agressividade Competitiva Internacional da OEI, foram utilizadas as categorias de elementos propostas no modelo teórico de Martens (2009) e no de Freitas et al. (2012), adaptados ao contexto internacional, conforme Figura 5.



**Figura 5** - Dimensão e categorias da Agressividade Competitiva

Fonte: elaborada pelos autores com Atlas ti.

Chen e Hambrick (1995) mencionam que essa dimensão se caracteriza pelo comportamento da organização em mover-se em razão das ações dos concorrentes, conduzindo as organizações a responder agressivamente em relação às ações dos concorrentes.

As análises apresentam as ações práticas dos executivos referentes a moverem-se em virtude da concorrência. Alguns trechos apresentam como as empresas analisam o mercado concorrente internacional, com o objetivo de atuar de forma mais agressiva em ambos os mercados, internacional e também nacional:

Uma forma de observar as ações dos concorrentes é participar dos eventos internacionais. No ano passado, fomos em mais de 20 ações internacionais. (Entrevistada P1).

Acompanhamos os principais concorrentes. O principal concorrente é a Argentina. Acompanhamos o que eles fazem, mas são coisas diferentes, mas contratar um somelier, enólogo que ensine os outros sobre o vinho daquele país eu acho que é uma coisa importante que os concorrentes estão fazendo e dá certo. (Entrevistada P2).

Temos um embaixador da marca nos EUA, contratado pelo Wines. Precisamos avaliar nossos concorrentes. Então, precisamos estar lá no mercado internacional, conhecer o que eles fazem de vinho para depois vender nossos vinhos a eles, e isso acontecendo estando lá [...] é assim no mercado internacional. (Entrevistada P3).

Precisamos estar onde os concorrentes estão, por isso das participações em eventos. Fomos para ações nos EUA, na Alemanha, na China, através de análises, de pesquisas,

com participação em todas as feiras. (Entrevistado P5).

O Brasil está supervalorizado no mercado internacional. Nossos estandes em feiras já chamam mais atenção. Então, é aproveitar este momento e a competitividade tá aí, da mesma maneira que a África do Sul puxou todos os olhares pra ela, a gente também quer fazer o mesmo com o Brasil na copa. (Entrevistada P10).

Os executivos explicam ações, como diminuir preços e colocar preços abaixo da concorrência para entrar em mercados internacionais. Porém, ressaltam a preocupação de trabalhar com o quesito qualidade do produto, característica do mercado do vinho.

Em alguns casos que eram negócios importantes pra empresa sim foi feito um esforço maior pra não perder o negócio, é uma postura agressiva, mas que faria com que a gente atuasse com aquele importador que era o que a gente queria ou entrando naquele mercado pra ter aquela experiência e depois poderia incluir vinhos de preço maior. (Entrevistada P2).

Primeiramente a questão do produto, porque a questão de estratégias em investimento, por enquanto não vai ter investimento financeiro até porque ainda não se tem o produto já disseminado no mercado, porém penso que é uma postura da empresa cortar preços para aumentar a participação no mercado. (Entrevistado P4).

Diminuir o preço pra conseguir ganhar um mercado sim, mas sempre dentro dos nossos objetivos, sempre muito bem direcionado, não dando tiro pra tudo o quanto é lado, a gente sabe os mercados que podem nos

trazer mais resultados a médio e longo prazo e nesses mercados onde nós já fechamos negociações onde vale a pena um esforço ainda a gente pensa no preço [...] porém preço de custo não, até porque tem alguns mercados que não aceitam que você comece com um preço muito baixo e depois vá aumentando, mas diminuir o preço sim, sacrificar um pouco os resultados, a margem pra ganhar negociação, algumas vezes são mais viáveis e outras vezes não, mas isso já foi feito sim. (Entrevistado P5).

Os entrevistados relataram práticas e ações competitivas no mercado internacional e observaram essa prática como uma oportunidade de os mercados internacionais conhecerem o produto da vinícola e a marca do vinho brasileiro. Corroborando com os achados de Boso, Oghazi e Hultman (2017), os quais relacionam a capacidade da expansão internacional das empresas, as experiências e capacidades das empresas na gestão de canais de comercialização nos mercados internacionais.

As estratégias são direcionadas a mercados alvos, por exemplo, elaboramos uma pesquisa em Londres pra identificar o consumidor e intensificar a relação com os importadores. Isso faz toda a diferença, porque eles conhecem o mercado, o cliente, e, às vezes, não é questão da qualidade de produto ou preço, e sim de conhecer a real necessidade de demanda. (Entrevistada P2).

Benchmarking é muito bom, porém acho que no mundo do vinho depende do trabalho de cada empresa, talvez uma questão é essa mesmo, do vinho da copa, acho que não foi uma coisa nada convencional, nem todas as vinícolas passariam pela cabeça de entrar numa competição dessas, pelos riscos e pela responsabilidade. (Entrevistada P1).

Percebe-se que as empresas vinícolas estão bastante focadas quanto às ações que caracterizam este elemento e categoria da agressividade competitiva. Muitas ações são desenvolvidas de forma individual e em conjunto com o projeto setorial Wines of Brasil, com o objetivo de projetar o vinho brasileiro e a imagem de cada vinícola no mercado internacional.

Os entrevistados citam qualidade dos produtos, o trabalho de promoção realizado no Exterior, e o fato de o Brasil estar em evidência

devido aos grandes eventos esportivos são considerados estratégicos para a comercialização e formação de imagem do vinho brasileiro no cenário internacional.

É contínuo esse processo, nossas ações são, por exemplo, traduzir o material, desenvolver alguma apresentação em algum evento específico junto com o parceiro no país, treinamento pra inserir o produto, fazer um bom trabalho de prospecção nas feiras, nas rodadas de negócios, se preparar pras feiras, eu acho que isso são todas práticas mínimas de uma empresa que quer almejar os resultados no mercado internacional. (Entrevistada P1).

Estabelecemos estratégias focadas em mercados alvos, por exemplo, fizemos uma pesquisa em Londres pra saber quem era o consumidor, quem tava comprando esse vinho e o principal cliente era uma rede de Pubs e a venda estava concentrada na sexta feira a noite pra jovens casais, ou seja, acertamos em cheio e isso é o mais importante, entender o mercado. Também relação com os importadores que de fato tão no negócio, isso faz toda a diferença, porque eles conhecem aquele mercado, conhecem o cliente por que as vezes não é questão da qualidade ou do preço só que não tá adequado pra aquela demanda. (Entrevistada P2).

Agora a gente conseguiu esse ano, um gerente que vai cuidar especificamente dos negócios dos EUA, ele tá lá, que é uma pessoa super experiente, conhece todo o trading e a ideia é ter ele por 6 meses ou 1 ano, ele começou este mês a trabalhar, é uma antena ligada, que negócios que a gente pode fazer, que a gente tá perdendo porque a gente não tá lá vendo e o que a gente pode fazer. Ele então vai buscar novos negócios, administrar os negócios com os EUA, como a gente ficou muito tempo sem exportar pra lá e tá retornando e tá com o importador certo a gente quer ter os EUA como um dos principais mercados importadores e novo, só que lá tem que estar muito ativo no mercado e por mais que a gente vá pra lá, no último ano fomos eu acho que 4 vezes, mas temos que ter alguém lá e que conheça o mercado e que vá apresentar o vinho, que busque negócios. (Entrevistada P2).

Trabalhamos com os projetos do Wines que eles fazem... mas o produto, a embalagem o Briefing tudo isso nos que desenvolvemos é pro mercado internacional, a comunicação, todo mix de marketing, até por questão de distribuição até porque tu já definiu os públicos alvos e. Também prospectamos ações através do importador também como

uma coisa gradativa que vai melhorando. (Entrevistado P4).

Ao analisar as categorias que permitem caracterizar a Agressividade Competitiva Internacional, a partir das entrevistas realizadas com as empresas vinícolas internacionalizadas, foram observadas as práticas apresentadas no Quadro 7.

| <b>Reação à concorrência em mercados internacionais</b>  |
|--|
| • Formação do <i>cluster</i> e a participação do projeto setorial Wines of Brasil  |
| • Desenvolver alianças estratégicas como forma de mover-se em função dos concorrentes e adotar uma postura competitiva em mercados internacionais. |
| <b>Competição financeira internacional</b>   |
| • Praticar ações para baixar preços em concorrências no mercado internacional.   |
| <b>Competição em negócios internacionais</b>   |
| • Internacionalização do setor para manter a competitividade no setor nacional e internacional.  |
| <b>Marketing Internacional</b>   |
| • Participação em eventos internacionais.  |
| • Contato com importadores e lojas especializadas no setor.  |
| • Ações em conjunto com o projeto Wines of Brasil.   |

**Quadro 7** - Práticas da dimensão Agressividade Competitiva Internacional

Fonte: elaborada pelos autores

Quanto à dimensão Agressividade Competitiva Internacional, conclui-se que a maioria das empresas apresenta práticas que caracterizam os elementos das categorias analisadas. É relevante ressaltar a atuação das empresas direcionadas para as práticas de marketing internacional, o que enfatiza a intensidade dessa categoria na dimensão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do conjunto teórico das dimensões, das categorias e dos elementos utilizados para caracterizar orientação empreendedora internacional nas empresas internacionalizadas da indústria vinícola do sul do Brasil participantes deste estudo, foi possível identificar comportamentos decorrentes das práticas que mais explicam cada uma das cinco dimensões nesse contexto.

Quanto às dimensões da OEI, identificaram-se comportamentos decorrentes da prática organizacional com maior ocorrência nas dimensões Inovatividade Internacional e Proatividade Internacional, pois todas as categorias e os elementos de análise foram mencionados nas entrevistas, retratando as práticas desenvolvidas pela empresa para fortalecer sua atuação no

mercado internacional. Em virtude do contexto analisado, a dimensão Proatividade Internacional tende a ser mais relevante, pois caracteriza o comportamento proativo do empreendedor e sua equipe na busca constante de oportunidades para atuar em novos mercados internacionais.

Na dimensão Assunção a Risco Internacional, foram evidenciadas algumas disparidades, pois alguns elementos são explicados em maior ocorrência que outros nas práticas empreendedoras. Nas dimensões Agressividade Competitiva e Autonomia Internacional fica claro que alguns elementos são pouco desenvolvidos nas práticas da organização para atuar em mercados internacionais. Percebe-se que há espaço para que novas práticas possam ser desenvolvidas na organização, no que tange a estas duas dimensões. Muito embora varias praticas possam ser desenvolvidas, fica evidente, pelos achados, a multidimensionalidade do construto OEI.

Em termos teóricos este estudo atende a proposta de ampliar pesquisas referentes à orientação empreendedora internacional no cenário brasileiro e analisar suas dimensões no contexto de gestão das organizações da indústria vinícola da região sul do Brasil, de modo que se possa confirmar o conjunto de elementos encontrados na literatura.

Em termos práticos foi possível colaborar com executivos, empresários e gestores do setor interessados na temática para que possam obter subsídios sobre quais são as melhores práticas necessárias para desenvolver a OEI na gestão de negócios internacionais.

Para a continuidade e o aprofundamento de estudos na área de orientação empreendedora internacional, que se apresentam incipientes na literatura relacionada a empreendedorismo, recomendam-se estudos que ampliem o foco desta pesquisa.

Seriam interessantes novas pesquisas para aprofundar a análise na identificação dos elementos e das categorias da OEI no contexto da indústria vinícola brasileira, bem como em outros setores industriais importantes do país, a fim de verificar semelhanças e diferenças em relação à base conceitual deste estudo. Sugere-se, que novas pesquisas com a replicação deste estudo possam ser elaboradas com abordagem quantitativa. Outra recomendação é analisar as dimensões de OEI em um estudo do processo de adaptação estratégica ao mercado internacional de uma única empresa do setor vinícola e/ou outro setor, com maior grau de internacionalização, adotando um modelo de análise longitudinal em profundidade. Também poderiam ser realizados estudos que utilizem as dimensões de OEI para compreender e relacionar novas formas de entradas no mercado internacional

## REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Portugal: Edições 70, LDA.

Boso, N., Oghazi, P., & Hultman, M. (2017). International entrepreneurial orientation and regional expansion. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 4-26.

Chen, M. J., & Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.

Coviello, N. E., P. P. McDougall, and B. M. Oviatt. (2011). "The Emergence, Advance and Future of International Entrepreneurship Research-an Introduction to the Special Forum." *Journal of Business Venturing* 26(6): 625-631.

Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the

Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.

Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (1), 11-44.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2011). *The Measurement of Entrepreneurial Orientation*. Baylor University. July.

Dai, L., V. Maksimov, B. A. Gilbert, and S. A. Fernhaber. 2014. "Entrepreneurial Orientation and International Scope: The Differential Roles of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking." *Journal of Business Venturing*, 29(4): 511-524.

Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19 (1), 147-156.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case studies research. *Academy Management Review*, 14(4), 532-550.

Escobar, M. A. R., Lizote, S. A., & Verdinelli, M. A. (2012). Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. *Turismo-Visão e Ação*, 14(2), 269-286.

Fernandes, D. D. H., & Santos, C. P. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE- eletrônica*, 7(1). Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n1/a07v7n1.pdf>. doi: 10.1590/S1676-56482008000100007.

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.
- Freiling, J., & Lütke Schelhowe, C. (2015). The Impact of Entrepreneurial Orientation on the Performance and Speed of Internationalization. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 4, 169-199.
- Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. *RAC*, 16 (3), 438-458.
- Freitas, H., Martens, C. D. P. Boissin, J.-P., & Behr, A. (2012). Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *R. Adm.*, 47(2), 163-179.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, 35(2), 57-63.
- Instituto Brasileiro do Vinho. IBRAVIN (2018). Bento Gonçalves: Ibravin. Recuperado de <http://www.ibravin.org.br>
- Khandwalla, P. N. (1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21-51.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Knight, G. A. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155-171.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G. A. & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
- 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.
- Lazzarotti, F., Silveira, A. L. T. D., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). Entrepreneurial Orientation: A Study of Dimensions and its Relationship with Performance at Firms Graduating from Incubators. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 673-695.
- Leite, Y. V. P., & Moraes, W. F. A. de. (2012). Empreendedorismo Internacional: proposição de um Framework. In *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 36, Enanpad, Rio de Janeiro.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Martens, C. D. P. (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.
- Martens, C. D. P., Freitas, H., & Boissin, J. P. (2010). Orientação Empreendedora: Revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(2), 112.
- Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2008). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(1), 90-108.
- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.
- Mello, S. C. B., Paiva, F. G. de, Jr., Souza, A. F., Neto, & Lubi, L. H. O. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Organizações & Sociedade*, 13(36), 185-202.

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Miller, D. (2011). Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 873-894.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Monticelli, J. M., de Azevedo, J. C., de Vasconcellos, S. L., & Garrido, I. L. (2013). Aderências e Dissonâncias às Estratégias de Relacionamento do Projeto Wines of Brasil. *VI Encontro de Estudos em Estratégia-3E's*.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537-553.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Ruzzier, M., Rus, M., & Douglas, E. (2015). *Global entrepreneurial orientation, inward internationalization, and business survival* (Doctoral dissertation, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management).
- Santos, A. C. M. Z., & Alves, M. S. P. C. (2009, setembro). Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, Brasil, 33.
- Slevin, D. P., & Terjesen, S. A. (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. W. (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. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 571-578.
- Veit, M. R., & Gonçalves, C. Fil. (2007). Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. In *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 31, Enanpad, Rio de Janeiro.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42 (3), 294-306.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 39-50.
- Yoon, J., Kim, K. K., & Dedahanov, A. T. (2018). The Role of International Entrepreneurial Orientation in Successful Internationalization from the Network Capability Perspective. *Sustainability*, 10(6), 1709.
- Zahra, S., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 43-58.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6) 469-492.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 213-240.
- Zen, A. C., Dalmoro, M., Fensterseifer, J. E., & Wegner, D. (2013). Desenvolvimento de recursos

em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: o caso Wines of Brasil. *Revista*

*Ibero-Americana de Estratégia*, 12(1), 107-130.