

Orientação Empreendedora no Contexto Internacional: um Estudo de Caso da Vinícola Panceri

Graciele Tonial¹
Carlos Ricardo Rossetto²
Fernando Cesar Lenzi³

Resumo: O objetivo deste estudo é analisar a orientação empreendedora internacional nas empresas vinícolas internacionalizadas do sul do Brasil. A intenção é compreender a orientação empreendedora no contexto internacional, como um elemento da orientação estratégica, que possibilita analisar como as organizações desenvolvem estratégias para lidar com as incertezas geradas pelo ambiente dos mercados internacionais. Adotou-se a abordagem qualitativa, por meio de um estudo exploratório e descritivo. Utilizou-se o método estudo de caso único, os dados foram coletados por pesquisa documental e de campo sendo aplicadas entrevistas semi-estruturadas. Nos resultados identificaram-se comportamentos decorrentes da prática organizacional da empresa que caracterizam a OEI, com maior ocorrência nas dimensões Inovatividade Internacional e Proatividade Internacional. Na dimensão Assunção ao Risco Internacional fica evidenciado algumas disparidades, pois alguns elementos se apresentam com maior ocorrência que outros. Nas dimensões Agressividade Competitiva e Autonomia Internacional, os elementos são identificados em menor ocorrência, corroborando com o conceito de multidimensionalidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo Internacional. Orientação Empreendedora. Orientação Empreendedora Internacional.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios atual é caracterizado por um cenário altamente competitivo, com transformações tecnológicas e integração dos mercados em nível mundial. A necessidade de diversificação de mercados tem incentivado às organizações explorarem novas escolhas estratégicas para atingir maior nível de competitividade. Dentre as estratégias que parece se tornar cada vez mais intensa é o número de empresas que buscam atuar em mercados internacionais.

Conforme Knight e Cavusgil (2004) em meio aos processos de adaptação organizacional e à busca por novos mercados, a estratégia de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte aparece como alternativa que conduz a um maior desempenho e maior competitividade em determinados setores do mercado mundial.

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

A internacionalização de pequenas e médias empresas é um fenômeno também presente nos países em desenvolvimento, porém o processo de internacionalização é um

¹Mestranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajai – UNIVALI, professora titular da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, graciele.tonial@unoesc.edu.br.

²Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Professor titular da Universidade do Vale do Itajai- UNIVALI, rossetto@univali.br

³Doutor pela Universidade de São Paulo - USP, professor titular da Universidade do Vale do Itajai- UNIVALI, lenzi@univali.br

desafio crescente (LEITE; MORAES, 2013). E, apesar da abertura tardia da economia ao mercado internacional e de o Brasil ser considerado um *late mover* no processo de globalização, com participação em mercados internacionais ainda muito limitada, é percebido o avanço das empresas brasileiras na busca por novos mercados internacionais. (FLEURY E FLEURY, 2005; FLORIANI E FLEURY, 2012)

Ao analisar o movimento de internacionalização tardio, motivado principalmente pelas pressões competitivas após a abertura comercial do país no início da década de 1990, o fenômeno é ainda mais recente quando considerados setores em recente desenvolvimento, como, por exemplo, o setor vitivinícola. Zen (2012) observa que a preocupação com a internacionalização do setor se intensificou no início dos anos 2000, principalmente, pelo expressivo aumento da concorrência dos produtos importados no mercado doméstico.

Observando as necessidades de incremento do setor, Zen et al. (2013) corroboram que a internacionalização tem se tornado um imperativo para a sobrevivência de diversos setores industriais brasileiros. No caso do setor vinícola, o crescimento da concorrência com vinhos importados nos últimos anos tem levado as empresas do setor a buscarem novos mercados, além das fronteiras nacionais, para manterem a competitividade até mesmo no mercado interno.

A partir deste contexto, este estudo analisa a orientação empreendedora e a internacionalização em empresas vinícolas, com o objetivo de identificar as dimensões e elementos que caracterizam a **Orientação Empreendedora Internacional**. Para esta análise adotou o modelo de Martens (2009) e Freitas et al. (2012), adaptando conforme sugerido por Slevin e Terjesen (2011) para analisar ações empreendedoras organizacionais OE em contextos internacionais.

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) e Covin e Miller (2013) analisando como as empresas internacionalizadas desenvolvem estratégias para lidar com as incertezas geradas pelo ambiente dos mercados internacionais.

2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A orientação empreendedora refere-se ao processo empreendedor no nível da organização, o que permite a compreensão do empreendedorismo como uma postura estratégica global da organização. Além disso, a orientação empreendedora ocupa na literatura um lugar distinto dos outros fenômenos empreendedores, com considerável corpo de pesquisa e conhecimento ainda em desenvolvimento. (RAUCH *et al.*, 2009; COVIN; LUMPKIN, 2011; MARTENS et al, 2013)

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

Lumpkin e Dess (1996) observam que a OE emerge de uma perspectiva de escolha estratégica, a qual afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso, de forma intencional. Assim, envolve as ações de atores-chave em um processo dinâmico, visando à criação de novos negócios.

Inicialmente, a OE é analisada a partir das três dimensões apresentadas por Miller (1983), quais são: 1) Inovação (inovatividade): caracterizada pela introdução de novos produtos, serviços ou processos tecnológicos; 2) Assunção de Riscos: caracterizada pela

aceitação da incerteza e do risco das atividades incertas; e, 3) Proatividade: relacionada a uma perspectiva de futuro, ma qual as empresas procuram ativamente antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos produtos ou serviços no mercado, procurando obter vantagem competitiva. Miller (1983) 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;1991). Os autores ressaltam que apenas organizações que possuem certo nível das três dimensões podem ser consideradas empreendedoras, representando assim o conceito de unidimensionalidade da OE.

Posteriormente Lumpkin e Dess (1996) ampliaram o estudo para mais duas dimensões: 4) Agressividade competitiva: que refere-se à tendência a agir de forma agressiva para superar os rivais da indústria no mercado; e, 5) Autonomia, associada à proatividade para as oportunidades de mercado, e/ou ação independente de um indivíduo ou de uma equipe em levar adiante uma ideia ou uma visão até a sua conclusão. Os autores ressaltam que apesar de ver cada uma dessas dimensões como relevante estas podem variar de forma independente em determinado contexto, uma vez que a OE pode ser constituída pelas diferentes combinações destas dimensões ou, até mesmo, por apenas algumas delas, o que representa assim o conceito de multidimensionalidade da OE.

Dess e Lumpkin (2005) em estudos posteriores apresentam um quadro conceitual delimitando a definição das cinco dimensões.

Quadro 1 – Dimensões da Orientação Empreendedora

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

Fonte: Dess e Lumpkin (2005).

As dimensões propostas por Miller (1983) Covin e Slevin (1989) Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005), neste estudo serão ampliadas para compreender o contexto de internacionalização das empresas do setor vinícola do sul do Brasil. Para tanto, utiliza-se de uma pesquisa recente proposta por Slevin e Terjesen (2011) e Covin e Miller (2013) que sugerem analisar a relevância do conceito de OE para a teoria e a prática no domínio do empreendedorismo internacional (EI) e a internacionalização de empresas.

3 EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

O termo “empreendedorismo internacional” (EI) é procedente do trabalho de Morrow (1988) porém, McDougall é a autora que se apresenta com maior ênfase nas citações das pesquisas teórico-empíricas na área de EI. McDougall (1989) apresenta o conceito seminal de EI como: “o desenvolvimento de novos empreendimentos internacionais ou start-ups que, desde a sua criação, se dedicam a negócios internacionais, tendo assim o seu domínio operacional como internacional desde as fases iniciais de operação da empresa”, posteriormente esta definição foi reconceituado, discutido e ampliado por pesquisadores da área.

A partir de então, o EI se torna uma perspectiva de pesquisa atrativa principalmente para o entendimento do processo de inserção das empresas em mercados externos, percebe-se

que as pequenas e médias empresas aderem a prática de busca por novos mercado para garantir sua sustentabilidade, fato este que pode ser decorrente das características do EI.

Conforme Leite e Moraes (2013) compreende-se o empreendedorismo internacional como o processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva. Porém, cabe considerar, que há diversos desafios a serem ultrapassados para as empresas comercializarem seus produtos e serviços no mercado exterior. Na perspectiva do empreendedorismo internacional, a literatura revela a existência de dimensões ou características essenciais que promovem esse processo. Estas dimensões em muitas vezes são intercambiáveis com as dimensões propostas nos estudos de OE.

Corroborando, Covin e Miller (2013) observam que pesquisas acadêmicas tem relacionado ambas as temáticas EI e OE, como, por exemplo, (JONES; COVIELLO, 2005; WEERAWARDENA et al., 2007; JOARDAR; WU, 2011). Para estes autores a OE é analisada como um componente que influencia o desenvolvimento do EI por representar um conjunto de categorias e elementos que impactam positivamente para o fenômeno da rápida internacionalização das empresas. Percebe-se, portanto, que o aspecto internacional do fenômeno de empreendedorismo refere-se ao processo da internacionalização das empresas, bem como às diferenças de comportamento das empresas com base na origem nacional, enquanto que o aspecto empreendedor se refere ao ato de buscar novas oportunidades em ambientes internacionais.

Covin e Miller (2013) também, discutem sobre a forma de como a OE tem sido estudada na literatura de EI. Os autores ressaltam que a peculiaridade do EI dentro do campo mais amplo da pesquisa de empreendedorismo aproxima e relaciona ambos os conceitos. Ressalta-se que a relevância do conceito de OE para a teoria e prática no domínio da temática de EI tem sido reconhecida por estudiosos da área em suas pesquisas empíricas, conforme citado por Knight (1997), McDougall e Oviatt (2000), Jones e Coviello (2005), Oviatt e McDougall (2005), Weerawardena et al. (2007), Martens, Freitas e Boissin (2010), Jordar e Wu (2011), Miller (2011), Campos, De Sá e Louzada (2012), observam a relevância da relação entre as duas temáticas em discussão.

Martens, Freitas e Boissin (2010) observam que a pesquisas frequentes tem sugerido que uma maior OE, caracterizada por uma propensão a agir de forma autônoma, uma voluntariedade para inovar e correr riscos, e uma tendência a ser agressivo diante dos competidores e proativo em relação às oportunidades de mercado, pode contribuir para um melhor desempenho da organização no mercado local e no processo de internacionalização.

Covin e Miller (2013) trazem à tona uma discussão coerente e relevante no que diz respeito à configuração dos estudos que relacionam OE e EI, e sugerem delimitar os estudos que tratam a OE em contextos internacionais, e/ou empregam uma variável relacionada à internacionalização, como Orientação Empreendedora Internacional (OEI), termo já utilizado e definido em pesquisas de autores, como Knight (2001), Dimitratos, Lioukas e Carter (2004), Freeman e Cavusgil (2007), Kuivalainen, Sudqvist e Servais (2007), Tayauova (2011) Sundqvist et al. (2012).

Para tanto, os autores ressaltam que a pesquisa relacionada à OEI inclui ambos os estudos, que empregam ampla ou tradicional medidas de OE em um contexto internacional, bem como estudos em que OEI é conceituada e operacionalizada como uma subcategoria de construção da OE. Contudo, cabe ressaltar que um corpo de pesquisa não é inerentemente superior ao outro à medida que a validade da investigação está em causa. Além disso, os autores advertem sobre a importância de reconhecer as diferenças entre o que está sendo avaliado em estudos que empregam medidas de OE contra medidas do OEI, evitando comparações e generalizações inadequadas (COVIN; MILLER, 2013).

4 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. Conforme abordado em estudo pelos autores Covin e Miller (2013), em pesquisas realizadas por meio de um banco de dados, em setembro de 2012 revelou que 217 escritos (artigos, *papers*, capítulos de livros, apresentações em eventos, etc.) têm usado a frase exata “orientação empreendedora internacional”, entre estes 147 deles têm aparecido com maior ênfase desde 2008; refazendo e ampliando a pesquisa em agosto de 2013 foi possível encontrar 307 escritos, corroborando com a pesquisa dos autores quando afirmam que o maior número de pesquisas data posterior ao ano de 2008. Conclui-se ainda que os primeiros estudos que abordam a temática OEI atribuem-se aos autores Knight (1997, 2001) Zahra e Garvis (2000) e Knight e Cavusgil, (2004) os quais registram o maior número de citações e referências em artigos relacionados ao tema.

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

Para tanto, é necessário compreender o conceito atribuído à Orientação Empreendedora Internacional, os autores Knight (2000, 2001), Zahra e Garvis (2000), Knight e Cavusgil, (2004), Oviatt e McDougall, (2005); Kuivalainen, Sundqvist e Servais, (2007) Freeman e Cavusgil, (2007) e Knight e Kim, (2009) 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.

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

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

Nesta mesma perspectiva Sundqvist et al. (2012) definem OEI 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).

Slevin e Terjesen (2011) observam que não existe consenso sobre como a OE deve ser concebida em um contexto internacional, embora a maioria das pesquisas façam esta análise sob um contexto do desempenho exportador da organização. Os autores esclarecem que os estudiosos podem reter a medida tradicional de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) e/ou Lumpkin e Dess (1996) para verificar a relação entre OE e processos internacionais sob o contexto internacional. E, também, podem modificar a redação dos indicadores para refletir a internacionalização no processo de mediação; assim, adotar algum tipo de medida que remete

Quadro 2 – Modelo de base conceitual da OEI: Dimensões, Categorias e Elementos.

à OEI, conforme utilizado por pesquisadores, como Knight (2001), Knight e Cavusgil (2004) Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007).

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

4.1 Categorias e elementos de orientação empreendedora internacional

A partir da proposta do estudo de Martens (2009) e Freitas et al. (2012), os quais sugerem utilizar a base conceitual de OE resultado de seus estudos em pesquisas empíricas em outros setores, considerando que eventualmente, uma configuração mais direcionada para o setor específico possa ser aplicada, este estudo utiliza e amplia a base conceitual proposta pelos autores para delimitar as dimensões da OE, as categorias a serem avaliadas e os elementos que caracterizam a OE.

Conforme corrobora Miller (2011), que indica que pesquisadores da temática devem desenvolver indicadores para analisar cada um dos componentes de OE em pesquisas qualitativas que proporcionem achados de diferentes medidas, que possam distinguir os aspectos da OE utilizados em sua maioria em pesquisas caracterizadas como quantitativas, com base em instrumentos que foram desenvolvidos décadas atrás e testados múltiplas vezes.

Entretanto, é necessário considerar a proposta deste estudo, que tem como intenção adaptar essas categorias e elementos utilizando a extensão “contexto internacional”, conforme sugerido por Slevin e Terjesen (2011) e Covin e Miller (2013).

Para tanto, adota-se o quadro conceitual composto com elementos e categorias que analisam a OE proposto por Martens (2009) e Freitas et al (2012) e adaptado para dimensões e categorias que possibilitem analisar a OEI, como uma extensão do contexto internacional (COVIN; MILLER, 2013).

A partir desta base conceitual, foi definido e elaborado o roteiro de entrevistas para coleta de dados, objetivando analisar os elementos das práticas empreendedoras de empresas vinícola internacionalizadas do sul do Brasil, neste estudo será analisado as práticas efetivas da OEI do caso específico da Vinícola Panceri.

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

Agressividade Competitiva Internacional	Reação à concorrência	Mover-se em função das ações dos concorrentes internacionais. Responder agressivamente às ações dos concorrentes em nível internacional. Empresa muito agressiva e intensamente competitiva em mercados internacionais. Tipicamente adota postura muito competitiva, desqualificando os competidores em mercados de competição internacional.
	Competição financeira	Busca posição no mercado internacional à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. Corta preços para aumentar participação no mercado internacional. Coloca preços abaixo da competição para entrar em mercados internacionais com preços muito baixos.
	Competição em negócios	Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva em mercados internacionais. Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso no mercado internacional. Uso de métodos de competição não convencionais para atender o mercado internacional.
	Marketing	Faz marketing internacional de novos produtos ou tecnologias. Gastos agressivos em marketing internacional, qualidade de produtos e serviços, para atender mercados internacionais.

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

5 METODOLOGIA

A abordagem da pesquisa definida para este estudo foi qualitativa, a qual possibilita estudar os fenômenos do mundo social, compreender determinados contextos, explicar comportamentos e entender um problema em profundidade. Segundo Godoy (1995a), esta perspectiva caracterizada como interpretativista, proporciona avaliar determinado fenômeno por ser compreendido no contexto que esta inserido e do qual é parte.

Miller (2011) aponta para a necessidade de pesquisas de natureza qualitativa para tratar e analisar a orientação empreendedora, visto que tem havido uma tendência em aderir às mesmas medidas por meio das dimensões de Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996) em sua maioria por pesquisas caracterizadas como quantitativas. O autor recomenda que indicadores comportamentais possam ser identificados por meio da interação com os sujeitos da pesquisa, amplitude esta proporcionada pela abordagem qualitativa, possibilitando que os exemplos de **tomada de risco, proatividade, agressividade competitiva, autonomia e inovação** possam ser coletados em processo de investigação direta com os sujeitos entrevistados. O autor sugere, ainda, que se possa perguntar de forma interativa como estes conceitos figuram em sua visão pessoal para suas organizações, como surgiram, e qual é a sua relevância, observação que justifica a escolha da abordagem proposta neste estudo.

Como método de pesquisa, a opção se deu pelo estudo de caso único com propósito descritivo, Godoy (1995b) explica que o estudo de caso dirige ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular, complementando assim os objetivos desta pesquisa. Yin (2001) corrobora que o estudo de caso possibilita saber “como” e “por que” certos fenômenos acontecem possibilitando descrever um fenômeno em seu contexto real.

O contexto estudado é de empresas vinícolas internacionalizadas da região sul do Brasil. A empresa objeto de investigação é a Vinícola Panceri, a escolha se justifica em virtude da empresa atuar no mercado internacional desde o ano de 2006; e ser reconhecida como a primeira vinícola catarinense a exportar vinhos finos, e, também é referência em sua região de atuação como produtora de vinhos finos e espumantes, a vinícola Panceri também participou como empresa fundadora do projeto Wines of Brasil. O fácil acesso à empresa também é um dos fatores relevantes, pois esta trata-se de uma etapa inicial de um estudo maior, portanto possibilitará uma maior abertura para discussão junto ao entrevistado discutindo detalhadamente a base conceitual utilizada, tendo como objetivo verificar sua aplicabilidade e aperfeiçoamento, bem como buscar obter evidências prévias sobre a prática da OEI nas organizações objetos de estudo futuro.

Como técnicas de coleta de dados, foi utilizado a pesquisa documental para resgatar o histórico da empresa e conhecer o ambiente organizacional em maior detalhes, foram analisados registros: site da empresa, relatórios gerados em pesquisas acadêmicas e material

impresso (folders); para a pesquisa de campo utilizou-se como base o protocolo de pesquisa elaborado a partir do quadro conceitual analisando as cinco dimensões de OEI, tendo como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semi-estruturada, foram entrevistados: os diretores proprietários da empresa, e enólogo da empresa.

Quanto à análise dos dados foi descritiva com o uso da técnica de análise de conteúdo, pois conforme Bardin (2009), a partir de um conjunto de técnicas de análise de comunicações tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a interpretação e leitura dos dados coletados. Também seguir-se-á a proposta de estudo de análise do conjunto de categorias e elementos da OE dos autores Martens (2009) e Freitas et al (2012) adaptados ao contexto “internacional”, conforme sugerido pelos autores Slevin e Terjesen (2011) e Covin e Miller (2013) determinado como OEI.

6 ANÁLISE DOS DADOS

6.1 O caso da Vinícola Panceri

A Vinícola Panceri, foi fundada em 1990 pelo Sr. Nilo Panceri e seus dois filhos, Celso e Luiz, tradicionais produtores de vinhos da região, que tinham a atividade do cultivo das uvas para venda in natura até então como atividade principal. Com o objetivo de garantir uma renda menos sazonal que a da venda de uvas, e agregar valor ao produto, decidiram por industrializar e comercializar o produto. Investiram em equipamentos, em novas variedades de uvas, em contratação de mão de obra especializada e em estudos relacionados à região onde a vinícola seria implantada, sendo a localização da vinícola privilegiada, a uma altitude de aproximadamente mil metros acima do nível do mar, em encostas de solo arejado, com correntes de ar permanentes e um dos maiores índices de insolação do Estado, garantido insolação na medida certa para os vinhedos produzirem os mais diversos variedades.

No ano de 1994 lançaram o primeiro vinho engarrafado que levava o nome da família, iniciava assim a marca Panceri. Percebendo o potencial vitivinícola diferenciado da sua região, no ano de 1999 implantaram vinhedos de variedades europeias para elaborar vinhos finos, valorizando assim o seu terroir. O primeiro vinho fino comercializado com a marca Panceri foi um Cabernet Sauvignon, lançado em 2001, depois deste um Merlot e um Chardonnay corroboraram com a inserção da vinícola no mercado.

Em 2007, o Panceri Chardonnay 2006 fez história como sendo o primeiro vinho catarinense a ser exportado, para a República Tcheca e para a Carolina do Norte, nos EUA, sendo a Vinícola Panceri a empresa pioneira em exportação de vinhos no estado de Santa Catarina. Seus vinhos são comercializados principalmente nas regiões Sul e Sudeste do país, EUA e países europeus. Além do investimento em tecnologias de processo, também há desenvolvimento de pesquisas na própria vinícola.

6.2 A dimensão: Inovação Internacional

Conforme Miller (1983), Covin e Slevin (1989) Fernandes e Santos (2008), Mello et al. (2006), Martens e Freitas (2008) e Santos e Alves (2009), é possível identificar a inovação no comportamento do empreendedor, ponderando alguns elementos como os recursos financeiros investidos em processo inovadores, recursos humanos comprometidos com as atividades de inovação, maior número e frequência de produtos e serviços inovadores, inovação tecnológica, tendência da empresa em participar e apoiar novas ideias (criatividade e diferenciação), maior ênfase e investimento em pesquisa e desenvolvimento, mudanças e ou lançamento de novas linhas de produtos/serviços, busca de formas diferentes para desenvolver soluções.

Para tanto esta pesquisa utilizou destes elementos sugeridos pelos autores para verificar a Inovação Internacional no caso em estudo, para melhor ilustrar faz-se uma apresentação dos elementos identificados (brevemente descritos) conforme quadro 3:

Quadro 3- Análise dos elementos da OEI na dimensão Inovação Internacional

Orientação Empreendedora Internacional	Inovatividade Internacional	Elementos da OEI Identificados
		A empresa desenvolve no momento 2 novos produtos para atuar em mercados internacionais: suco de uva e vinho licoroso (pesquisas técnicas estão sendo desenvolvidas, em Universidades e centros de pesquisa como o Senai.)
		Mudança na linha de produto para atender mercados internacionais: adaptação de rótulos, e adequação das embalagens dos produtos para atuar em mercados internacionais.
		Inovação administrativa para operações em mercados internacionais: reestruturação e organização da empresa para iniciar as negociações com diferentes mercados.
		A empresa assegura investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para atender mercados internacionais: apesar de não possuir um departamento específico desenvolve pesquisas com Universidades.
		Os Recursos humanos da organização estão comprometidos com atividades de inovação para atender os mercados internacionais.
		Processo Diferenciação e criatividade: a empresa esta centrada na possibilidade de inovar.

Fonte: elaborado pelos autores (2013)

A partir das entrevistas, percebe-se que a dimensão inovação para atender o mercado internacional retrata ações específicas desenvolvidas nas ações de criação de novos produtos e principalmente na adaptação de produtos para comercialização no mercado internacional, conforme explica o entrevistado 1:

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

Neste momento a empresa esta desenvolvendo novos produtos em pesquisa realizada pela enóloga da empresa na Universidade federal de Florianópolis (UFSC)

“Estou fazendo uma pesquisa a partir de uma proposta de inovação tecnológica para a empresa, o produto é um vinho licoroso que a gente desenvolveu aqui, dentro do meu projeto inclusive, e agora estou encaminhando as amostras para a Itália... para aprovação é como colheita tardia...”
“...o que precisa mudar nos processos inovadores de produção são as técnicas de manejo e também criar novas variedades de uvas para elaborar novos produtos. (entrevistado 3).

6.3 A dimensão: Assunção ao Risco Internacional

Para caracterizar esta dimensão, Miller (1983); Lumpkin e Dess (1996) observam que empresas que adotam postura audaz, agressiva, visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais são caracterizadas como orientadas a assunção ao risco, sendo que esta dimensão reflete a aceitação da incerteza e do risco.

Os elementos para identificar a dimensão Assunção ao Risco Internacional, Leite e Moraes (2013) observam que a atitude dos empreendedores face ao risco para atuar em mercados internacionais está principalmente relacionado aos investimentos realizados para atender o mercado internacional, nas negociações com os compradores que muitas vezes não tem garantias de pagamento e no modo de entrada no exterior (MCDUGALL, 1989; WELCH; WELCH, 2004). A atitude face ao risco, além de ser um fator preponderante na literatura de empreendedorismo, vem ganhando espaço nos estudos de internacionalização.

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

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

Percebe-se que a empresa é caracterizada por assumir riscos financeiros e tomar decisões de riscos para atuar em novos mercados internacionais. O entrevistado 2 ressalta :*“quando está dentro das nossas capacidades a gente tenta ser agressivo, tenta ser rápido, tenta ser competitivo para atuar em novos mercados”.*

Quadro 4- Análise dos elementos da OEI na dimensão Assunção ao Risco Internacional

Orientação Empreendedora Internacional	Assunção ao Risco Internacional	Elementos da OEI Identificados
		<p>Organização é caracterizada por um comportamento de assumir riscos para buscar novos mercados internacionais, porém as operações realizadas pela empresa para buscar novos mercados geralmente não são caracterizadas como de alto risco.</p> <p>A empresa apresenta postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, para melhor explorar oportunidades internacionais, e, para entrar em mercados ainda não conhecidos.</p> <p>A empresa adota uma postura de assumir risco financeiro para entrar em mercados internacionais. Porém não toma grandes quantias de financiamento em empréstimos.</p> <p>Devido à natureza do ambiente a empresa observa que ações de grande porte são necessárias para atuar em mercados internacionais, porém devem ser continuadas.</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2013)

6.4 A dimensão: Proatividade Internacional

Para avaliar a proatividade de uma organização, Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) Lumpkin e Dess (1996) observam que é necessário considerar a tendência da organização de estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos ou serviços, na relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades. Dess e Lumpkin (2005) observam que organizações proativas monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças que podem levar a novas oportunidades de negócios.

Quadro 5- Análise dos elementos da OEI na dimensão Proatividade Internacional

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

Fonte: elaborado pelos autores. (2013)

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

“estou percebendo através de pesquisas e monitoramento do mercado uma possível demanda dos nossos produtos “Vinho de mesa” e também o suco de uva” para países da América Central, não sei o que é que está acontecendo exatamente, mas me parece que este mercado México,

Guatemala, Honduras...estão bastante interessados nos vinhos do Brasil. Estamos realizando daqui alguns dias uma viagem para conhecer a demanda destes países”.

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

“percebe que algumas das maiores dificuldades estão relacionadas a matéria-prima, pois não houve evolução no cultivo das uvas nos últimos e nos primeiros 100 anos, são os mesmos produtos que se cultiva, então precisaria um trabalho grande para melhorar a produtividade brasileira de tal forma que realmente pudessem ganhar um novo conceito de mercado.” para isso que a empresa Panceri esta trabalhando, buscar desenvolver novas variedades de uvas e introduzir novos produtos no mercado, por meio de pesquisas.

7.4 A Dimensão: Autonomia Internacional

Para Lumpkin e Dess (1996), a autonomia refere-se à ação independente de um indivíduo de levar adiante uma ideia ou uma visão. Para Fernandes e Santos (2008), Mello et al. (2006), Martens e Freitas (2008), Santos e Alves (2009) a dimensão autonomia é analisada a partir das variáveis: incentivo à criatividade e ações independentes, equipes independentes e forma de disponibilização de informações. Conforme Martens (2009) e Freitas et al. (2012) evidências de autonomia em uma organização podem variar em razão do tamanho da organização, estilo gerencial.

Quadro 6 - Análise dos elementos da OEI na dimensão Autonomia Internacional

		Elementos da OEI Identificados
Orientação Empreendedora Internacional	Autonomia Internacional	Os Líderes da empresa apresentam comportamento autônomo para atuar em mercados internacionais (participam de feiras e negociações internacionais em equipe.)
		A cultura empresarial promove a ação independente de buscar novos mercados internacionais.
		O processo de administração na empresa é centralizado entre os 2 sócios, porém busca-se desenvolver o empreendedorismo para o mercado internacional.

Fonte: elaborado pelos autores (2013)

Percebe-se que esta dimensão apresentou indícios de que alguns elementos são pouco desenvolvidos na organização em análise. Apesar de buscar desenvolver o empreendedorismo internacional, o líder relata alguns problemas, quanto a continuidade nas exportações.

nós paramos um pouco uns 2 ou 3 anos de buscar novos mercados, mas agora retomamos “neste momento estamos em busca de novos compradores internacionais para o vinho de mesa e o suco de uva, e logicamente o vinho fino vai junto...”hoje a gente precisa ter as antenas ligadas para busca de mercados, tem que estar em constante busca de novos consumidores, de novos importadores, pois se não a gente não sobrevive, então quem acha que está confortável tende a parar. Outra linha também, a inovação, tem que tá muito claro na cabeça da gente que a todo momento é necessário inovar... (entrevistado 1)

Os líderes da empresa participam de feiras e negociações internacionais, o que representa um comportamento autônomo, prospectam novos negócios e contatos com empresas tradings exportadoras, com as quais já efetuaram negócios, porém não é comportamento contínuo a comercialização em mercado internacional.

7.5 A Dimensão: Agressividade Competitiva Internacional

Esta dimensão se refere à tendência a agir de forma agressiva em relação aos concorrentes, pode ser compreendida como agressividade competitiva da empresa (LUMPKIN; DESS, 1996).

Para os autores Fernandes e Santos (2008), Mello et al. (2006), Martens e Freitas (2008) e Santos e Alves (2009), a dimensão Agressividade Competitiva pode ser analisada a partir de variáveis, como: busca por maior participação de mercado, monitoramento da concorrência, esforços para eliminar a concorrência.

Quadro 7 - Análise dos elementos da OEI na dimensão Agressividade Competitiva Internacional

Orientação Empreendedora Internacional	Agressividade Competitiva Internacional	Elementos da OEI Identificados
		<p>Estratégias utilizadas pela empresa em função das ações dos concorrentes internacionais.</p> <p>A empresa define estratégias de diminuição de preços para aumentar participação no mercado internacional. Entra em mercados com preços baixos para melhorar posição competitiva.</p> <p>Utiliza métodos de competição não convencionais para atender o mercado internacional.</p> <p>A empresa desenvolve ações estratégias de marketing internacional, desenvolvimento de novos produtos para o mercado internacional, site e material informativo em diferentes línguas (espanhol e inglês)</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2013)

Conforme relato do entrevistado 1 a empresa adota uma postura agressiva de competitividade para atingir mercado internacionais:

“Para ser competitivo, para conseguir entrar num mercado, para conseguir realizar negócios, diminuir preço é comum, inclusive nos mercados internacionais. Mesmo que você venda não faturando, não tendo nenhuma margem, mas é uma estratégia que a gente tem, pra entrar nos mercados, entra-se com preço bem competitivo e eventualmente depois vai se reajustando.” em situações de crises a gente sempre tenta inovar, produzir novos produtos, e ou buscar novos mercados....

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

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender a Orientação Empreendedora Internacional em empresas vinícolas internacionalizadas, especificamente o caso da Vinícola Panceri, a partir da análise das dimensões de OE propostas por Lumpkin e Dess (1996), Martens (2009) e Freitas et al (2012) e adaptadas para o contexto internacional da OEI, conforme sugerido por Slevin e Terjensen (2011) e Covin e Miller (2013).

A partir do conjunto de elementos utilizados para caracterizar as dimensões da OEI na empresa participante deste estudo, foi possível identificar comportamentos decorrentes da prática organizacional da empresa para prospectar e atuar em mercados internacionais que caracterizam a **Orientação Empreendedora Internacional**. As evidências corroboram com a pesquisa de Knight e Kim, (2009) quando estes observam que a OEI reflete a proatividade, capacidade de inovação, postura competitiva proativa e a agressividade global da empresa na busca de mercados internacionais, conduzindo assim o processo de internacionalização.

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

Na dimensão **Assunção a Risco Internacional** é evidenciado algumas disparidades, pois alguns elementos apresentam-se mais desenvolvidos que outros. Nas dimensões **Agressividade competitiva** e **Autonomia Internacional**, fica claro que alguns elementos são pouco desenvolvidos nas práticas efetivas da organização para atuar em mercados internacionais. Percebe-se que há espaço para que estas práticas possam ser desenvolvidas na

organização. Conforme observado por Lumpkin e Dess (1996) o conceito de multidimensionalidade conduz a este entendimento.

As evidências empíricas indicam que os resultados do artigo corroboram com os achados de Martens (2009) e Freitas et al (2012) sobre a maior ocorrência de elementos que identificam a prática de gestão em determinadas categorias. Corroborando que uma configuração da pesquisa direcionada para um setor específico possa aprimorar a base conceitual, conforme proposto neste estudo.

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

Sugere-se novas pesquisas para aprofundar a análise e identificação dos elementos e categorias da OEI no contexto da indústria vinícola brasileira, ampliando a amostra de pesquisa, realizando estudos de casos múltiplos longitudinal em profundidade. E, também sugere-se o uso da base conceitual em pesquisas quantitativas, para ampliar a possibilidade de estudos da OEI.

REFERENCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, LDA, 2009.
- CAMPOS, T. M.; SÁ, M. M. D.; LOUZADA, S. V. Internacionalização de MPE sob as lentes do Empreendedorismo internacional e da orientação Empreendedora. **Anais... SIMPOI**, 2012.
- COVIN, J. G.; LUMPKIN, J. P. Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. **Baylor University**, September, 2011.
- COVIN, J. G.; MILLER, D. International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2013.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- _____. A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-26, 1991.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, february 2005.
- DIMITRATOS, P.; LIOUKAS, S.; CARTER, S. The Relationship between Entrepreneurship and International Performance: The Importance of Domestic Environment. **International Business Review**, v. 13, n. 1, p. 19-41, 2004.
- FERNANDES, D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.
- FLEURY, A. F.; FLEURY, M. T. L. Competitiveness, competences and corporate strategies: Brazil and China catching up in the global economy. **Workshop MINDS - Multidisciplinary Inter- Institutional Network on Development and Strategies**, BNDES, Rio de Janeiro, jan. 2005.
- FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 438-458, maio/jun. 2012.
- FREEMAN, S.; CAVUSGIL, T. Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated. Internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 4, p. 1-40, 2007.

- FREITAS, H. et al. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **R. Adm.** São Paulo, v. 47, n. 2, p. 163-179, abr./jun. 2012.
- GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.
- _____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.
- JOARDAN, A.; WU, S. Examining the Dual Forces of Individual Entrepreneurial Orientation and Liability of Foreignness on International Entrepreneurs. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, p. 328-340, 2011.
- JONES, M. V.; COVIELO, N. E. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of International Business Studies**, p. 284-303, 2005.
- KHANDWALLA, P. N. Some top management styles, their context and performance. **Organization and Administrative Sciences**, v. 7, n. 4, p. 21-51, 1977.
- KNIGHT, G. A. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 3, p. 213-225, 1997.
- _____. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 12-32, 2000.
- _____. Entrepreneurship and strategy in the international SME. **Journal of International Management**, p. 155-171, 2001.
- KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 124-141, 2004.
- KNIGHT, G. A.; KIM, D. International business competence and the contemporary firm. **Journal of International Business Studies**, v. 2, p. 255-273, fev./mar. 2009.
- KUIVALAINEN, O.; SUNDQVIST, S.; SERVAIS, P. Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. **Journal of World Business**. p. 253-267, 2007.
- LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. de. Empreendedorismo Internacional: Proposição de um Framework. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2012.
- _____. Empreendedorismo Internacional e Agronegócio: Proposição de um framework de análise. XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2013. **Anais** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2013.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora e a internacionalização das organizações. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, 2007.
- _____. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Gestão.Org**, v. 6, n. 1, p. 90-108, 2008.
- MARTENS, C. D. P. Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. 2009. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- MARTENS, et al. Dimensões da Orientação Empreendedora em Empresas Brasileiras de Software. XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2013. **Anais** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2013.
- MCDOUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.
- MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International entrepreneurship: The intersection of two research paths. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-906, 2000.

- MELLO, S. C. et al. Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **O&S, Organização & Sociedade**, Bahia, v.13, n. 36, jan./mar. 2006
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, p. 770-791, 1983.
- MILLER, D. Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. **Baylor University**, September, 2011.
- MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, 1973.
- MORROW, J. F. International entrepreneurship: A new growth opportunity. **New Management**, v. 3, n. 5, p. 59-61, 1988.
- OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 29, n. 5, p. 537-553, 2005a.
- _____. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 29-41, 2005b.
- _____. The internationalization of entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 2-8, 2005c.
- OVIATT, B. M.; MAKSIMOV, V. R.; MCDOUGALL, P. P. International entrepreneurship. In: DANA, L. (Ed.). **World encyclopedia of entrepreneurship**. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar. p. 268-273, 2011.
- RAUCH, A. et al. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 5, p. 761-787, 2009.
- SANTOS, A. C. M. Z.; ALVES, M. S. P. C. A. Dimensões da Orientação Empreendedora e seus Diferentes Impactos no Desempenho de Empresas Instaladas em Incubadoras Tecnológicas da Região Sul do Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnAnpad, 2009.
- SLEVIN, Dennis P.; TERJESEN, Siri A. Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 973-987, 2011.
- SUNDQVIST et al. Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial-oriented behavior in turbulent export markets. **International Marketing Review**, v. 29, n. 2, p. 203-219, 2012.
- TAYAUOVA, G. The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation. **7th International Strategic Management Conference**, 2011.
- WEERAWARDENA, J. et al. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. **Journal of World Business**, n. 42, p. 294-306, 2007.
- WELCH, C.; WELCH L. S. Broadening the concept of international entrepreneurship: internationalization, networks and politics. **Journal of international entrepreneurship**, v. 2, n. 3, p. 217-237, Set. 2004.
- YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, v. 15, p. 469-492, 2000.
- ZEN, A. C. O processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da vinícola Casa Valduga. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 123-148, jan./jun. 2012.

ZEN, A. C. et al. O Desenvolvimento de Recursos em Redes Interorganizacionais e o Processo de Internacionalização: O Caso Wines of Brasil. **Revista Iberoamericana de Estratégia**, v. 12, p. 01-130, 2013.