

**ASSOCIAÇÃO ENTRE AS DINÂMICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS: framework analítico-dinâmico no setor vitivinícola brasileiro**

**NILDO FERREIRA CASSUNDÉ JUNIOR**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)

**LUÍSA CAGICA CARVALHO**

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL

**MARIA ROSÁRIO BERNARDO**

UNIVERSIDADE ABERTA

Agradecimento à orgão de fomento:

A investigação foi elaborada com recursos próprios.

# ASSOCIAÇÃO ENTRE AS DINÂMICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS: *framework* analítico-dinâmico no setor vitivinícola brasileiro

## 1. Introdução

De acordo com históricas situações de internacionalização de empresas fica evidente que tanto as oportunidades comerciais podem favorecer a tomada de decisão de comercializar, como as distorções comerciais podem induzir ao desinteresse em comercializar no contexto internacional. No particular do agronegócio, este setor traz peculiares evidências, principalmente quanto ao contexto da vitivinicultura, por envolver aspectos culturais e regionais.

Sendo assim, o agronegócio figura para o contexto mundial como um setor estratégico e merecedor de atenção. É tratado como uma política de Estado, já que barreiras protecionistas são impostas no sentido de proteger a economia local (CASSUNDÉ JR, MORAES, 2017). Desta maneira, difícil imaginar um país como o Brasil se sustentar sem o auxílio da balança do agronegócio em sua economia. Ao mesmo tempo que nações entendidas como não autossuficientes em seu abastecimento ou que não possuem terras agricultáveis suficientes para produzir determinados produtos da cadeia alimentar, inevitavelmente, precisam de nações parceiras para desempenhar tal função (OECD-FAO, 2015).

A partir do momento em que a empresa decide competir internacionalmente, torna-se necessário selecionar a estratégia e escolher a maneira pela qual será feita a entrada neste mercado-alvo (LAGES; MONTGOMERY, 2004). Ademais, internacionalizar-se torna-se um indicativo na busca de alternativas para garantir crescimento, afirmam Gee e Gpeari (2011).

A internacionalização, portanto, tem sido alvo de várias análises. Johanson e Vahlne (1977), por exemplo, discutem como um conceito dinâmico, destacando o crescente envolvimento das empresas em operações internacionais. A gestão de riscos nas diferentes fases do processo de internacionalização da empresa, como a ausência de informações precisas sobre o mercado-alvo (JOHANSON; VAHLNE, 2009), pode explicar, segundo Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011), as alterações no

padrão e ritmo do processo de internacionalização. Nesse sentido, Singla e George (2013) revelam que há mais de três décadas a literatura internacional tem concentrado esforços para entender como o desempenho e a internacionalização estão relacionados.

Desse modo, a necessidade de verificar a associação entre as estratégias e os demais fatores influenciadores se torna relevante como forma de diagnosticar os impactos (prioritariamente os negativos) e, a partir disto, trabalhar alternativas que permitam serem compensados por outros fatores. Assim, é possível afirmar que, em virtude do caráter multifacetado e complexo e, com fortes implicações nas sociedades modernas, a internacionalização é responsável por um aumento significativo de atividades empresariais. A exemplo das imbricadas realidades da internacionalização encontra-se o setor do agronegócio com suas idiosincrasias – como a sazonalidade da oferta e demanda oferta (MORGADO; AQUINO; TERRA, 2004) e o protecionismo (BARONE; BENDINI, 2015).

Neste sentido figura a internacionalização do setor vitivinicultor, segmento de elevada importância econômica para países europeus, americanos e africanos (CARVALHO; WILLIAMS, 2016). Em se tratando do Brasil, o IVV (2017), em especial ao tema central desta pesquisa destaca que a performance da indústria recuperará via canais on-trade às vendas. A depender da categoria de produtos vitivinícola, o Brasil é capaz de produzir em larga escala vinhos de qualidade premiados internacionalmente (IBRAVIN, 2015).

Nessa perspectiva, este estudo se desenvolveu a partir de uma abordagem qualitativa longitudinal buscando alcançar o seguinte objetivo central: **investigar a associação das dinâmicas de internacionalização com as Dimensões Organizacionais no setor vitivinicultor brasileiro**. Em tempo é importante destacar que uma decisão dos autores que limita o escopo do artigo reside no foco de análise, as Dimensões Organizacionais.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Vitivinicultura em peculiares evidências**

A vitivinicultura é uma atividade econômica relacionada a atividades relacionadas ao vinho como cultivo, produção, comercialização e enoturismo, por exemplo. A saber trata-se de videiras que podem estar relacionadas aos

segmentos de uvas (ZANUS, 2015): (i) de mesa (que representam mais da metade da área cultivada com uvas no Brasil); uvas para processamento, destinada à elaboração de vinhos finos (elaborados com *Vitis vinifera*), vinhos de mesa (elaborados com cultivares de *Vitis labrusca* e híbridos), espumantes (elaborados exclusivamente com *Vitis vinifera*), suco de uva (elaborados com *Vitis labrusca* e híbridos), além de destilados, vinagres, por exemplo.

Historicamente a comercialização internacional perpassou as cruzadas por meio das caravelas portuguesas por meio de barricas de carvalho francês (JMF, 2018). O vinho que inicialmente era produzido exclusivamente para consumo familiar passou a ser comercializado a retalho a grandes e médias empresas que o engarrafavam e vendiam com as suas marcas (INFOVINI, 2018a). Apesar de se caracterizar como um segmento econômico agroindustrial, esse setor se diferencia pelo seu produto final não se tipificado como *commoditie* tão pouco um mercado com elevado grau de monopólio (PAIVA; LENTZ JR, 2018). Segundo os mesmos autores (2018, p. 1), o setor é marcado por uma imperfeição competitiva onde esta não se restringe ao “elo especificamente industrial da cadeia, mas transborda para a produção agrícola”.

Marcado pela mão-de-obra intensiva, a produção possui um importante apelo social e econômica devido ao elevado impacto na geração de emprego e renda (ZANUS, 2015). O vinho é produto intensivamente territorial, por conter uma forte referência ao território de onde é produzido (ASERO; PATTI, 2009). “As particularidades qualitativas da produção vinícola de cada região são objetivas e se impõem mesmo quando estas particularidades são apenas parcialmente aproveitadas no interior da estratégia competitiva” (PAIVA; LENTZ JR, 2018, p. 2). Diante das nuances do setor como a “expressão da cultura e da identidade de uma determinada comunidade (CARVALHO; WILLIAMS, 2016), aflora-se o da diversidade (PAIVA; LENTZ JR, 2018).

É necessário destacar que o manejo e o trato da videira permitem que o cultivo ocorra nas mais variadas configurações de solo e relevo e quando somadas ao aporte tecnológico é possível que até o clima frio seja pormenorizado (MIOLO WINE GROUP, 2015), a exemplo da produção de vinhos na região do Vale do São Francisco (SAMPAIO; CASSUNDÉ; CASSUNDÉ JR, 2017).

Em se tratando do setor vitivinícola, este é notavelmente competitivo e contribui significativamente para a economia de vários países (CARVALHO; WILLIAMS, 2016). O setor de vinhos é consagrado por marcas oriundas da França seguida da Itália, como segundo maior país produtor e maior consumidor de vinho, Alemanha, Espanha, Estados Unidos e Chile, por exemplo (INFOVINI, 2018; IBRAVIN, 2018); assim, como é marcado por peculiaridades, onde países vocacionados a produção de vinhos como Portugal podem ter o maior mercado de destino o próprio país (INFOVINI, 2018). Segundo o IVV (2017), aproximadamente 73% da produção nacional portuguesa é consumida dentro do próprio país. Ao contrário do caso brasileiro onde se costuma atribuir a produção de vinhos encorpados denominados de *premium* para a região sul (IBRAVIN, 2018), o vinho português é tipificado de acordo com suas regiões geográficas.

Em face a realidade climática o manejo da videira passou anos sendo feito predominantemente em climas frios como os países europeus ou montanhosos nos casos de países localizados entre os trópicos. Até que a tecnologia trouxe novas perspectivas para o cultivo e produção de uvas (VITAL, 2009) permitindo com que novos pólos surjam a cada momento desde o sul ao nordeste brasileiro (ZANUS, 2015). Neste sentido, o Brasil, país continental com sua diversidade em climas, solos e relevos vem buscando despontar ao apresentar uma expansão no tocante ao cultivo de vitiviníferas (WILKINSON, 2009; IBRAVIN, 2018). Apesar de ainda se concentrar em poucas regiões (MELLO, 2016), originalmente a sua produção que era massivamente concentrada no estado do Rio Grande do Sul com uma produção se limitada a uma janela anual de no máximo 2 meses e meio ampliou para os 12 meses com o advento da tecnologia de irrigação (IBRAVIN, 2018) e a expansão da área cultivada para Pernambuco e Bahia (MELLO, 2015).

No tocante a internacionalização, o Brasil busca despontar a contar da produção em escala devido ao seu avultado território (MIOLO WINE GROUP, 2015). E vem promovendo a expansão de seus seguimentos que anteriormente estava concentrado em vinhos de alto valor agregado para vinhos jovens (VITAL, 2009). A particularidade está reservada a diagramação entre grandes e pequenos produtores e topografia entre as regiões, onde enquanto no nordeste brasileiro a predominância de grandes empreendimentos

e terrenos planos favorecendo o incremento de tecnologia de cultivo e colheita, o sul brasileiro é marcado pelas pequenas propriedades e terrenos montanhosos (IBRAVIN, 2018).

## **2.2 Dimensões Organizacionais**

As teorias que dão suporte às características da internacionalização evidenciam que as Dimensões Organizacionais são incorporadas às competências e habilidades estratégicas da empresa, em especial com perspectiva internacional, ao longo do tempo; evidenciando, portanto, o caráter de dinâmico. É importante destacar que estas características podem culminar em um modelo com nuances que revelem sua dinâmica de tal modo que se assume a possibilidade de sofrer transformações ao longo das fases na medida em que se verifica a entrada de novas Dimensões Organizacionais antes não adotadas para o processo de internacionalização.

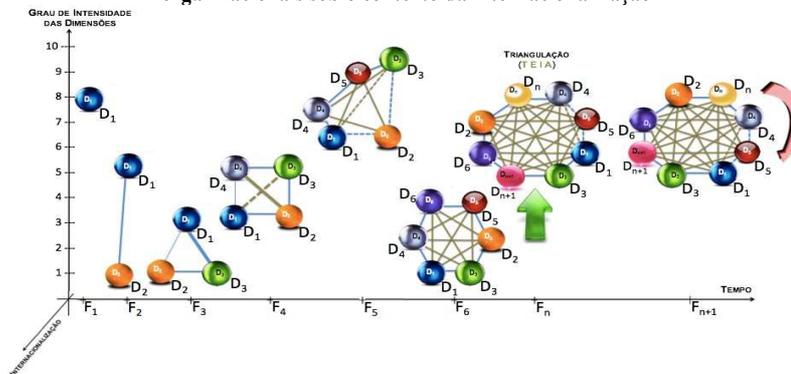
Estudos envolvendo estratégia de internacionalização reúnem inúmeras perspectivas e, quando agrupados, revelam que o fenômeno da internacionalização é ditado e marcado por muitas nuances organizacionais. As características da internacionalização, ao longo do tempo, estão englobadas em sete Dimensões Organizacionais, quais sejam: Governança corporativa, Processo de formação da estratégia de internacionalização, Conteúdo das estratégias, Contexto interno, Contexto externo, Riscos percebidos e Empreendedorismo [Internacional] (CASSUNDÉ JR; MORAES, 2017). Os autores (2017) definem as Dimensões a contar das obras basilares e obras recentes também adotadas como prioritárias para este estudo.

A internacionalização tem sido alvo de várias análises e sob diversas perspectivas. As estratégias de internacionalização revelam aspectos diversos como as influências externas de mercado (PERKS, 2009), o que remete a necessidade de verificar a associação entre as estratégias e os demais fatores influenciadores se torna relevante como forma de diagnosticar os impactos (prioritariamente os negativos) e, a partir disto, trabalhar alternativas que permitam serem compensados por outros fatores.

Partindo-se das considerações teóricas entende-se que o desenvolvimento de estratégias de internacionalização de empresas recebe influência, em diferentes níveis de intensidade, ao longo do tempo, de

associações entre as dimensões organizacionais. Deste modo Cassundé Jr e Moraes (2018) evidenciam o seguinte modelo conceitual ilustrado na Fig. 01.

**Figura 01 - Simulação gráfica da associação, ao longo do tempo (F) entre as dimensões organizacionais sob o contexto da internacionalização**



Fonte: Cassundé Jr ; Moraes (2017)

A associação da internacionalização com as Dimensões Organizacionais é construída, ao longo do tempo, a partir da intensidade das Dimensões Organizacionais e, por esse motivo, resulta em uma figura plana constituída por vértices e arestas, especialmente quando houver mais de duas Dimensões envolvidas.

### 3. Estratégia metodológica

A fim de atender ao objetivo traçado nesta investigação, tomou-se a abordagem qualitativa como mais a apropriada para a condução deste estudo. Este estudo se desenvolve a partir, portanto, de uma abordagem qualitativa longitudinal, com procedimentos metodológicos definidos pela Teoria Adaptativa (LAYDER, 1993). Nesta Teoria encontra-se o envolvimento contínuo, onde o atual processo de pesquisa é um ciclo contínuo entre as teorias e as descobertas empíricas, com cada ciclo de rotação, resultando em novas explorações e, se necessário, novas teorias (GROSS, 2013). Cada entrevista foi analisada em termos de seu conteúdo com a finalidade de identificar informações a respeito dos aspetos acima indicados no referencial teórico. Como técnica de análise, optou-se pela análise de conteúdo

apresentada por Bardin (2011, p. 44): “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. No tocante ao procedimentos para coleta e análise de dados é válido salientar que ao considerar a estratégia deste estudo como qualitativa, duas técnicas de coleta de dados serão utilizadas: a análise de documentos e entrevista semiestruturada (PATTON, 2002; TAYLOR; BOGDAN, 1984). Como procedimento de análise será adotado a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) para identificar conexões e categorias, em especial as Dimensões Organizacionais e suas inter-relações. O software Atlas.ti ofereceu suporte a esta etapa da pesquisa, dada sua legitimidade e crescente utilização em pesquisas qualitativas (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006; MAIETTA, 2008).

Isto posto, considerando os critérios de acessibilidade dos pesquisadores, foram escolhidas a Miolo Wine Group onde foram coletadas informações a partir alto escalão da empresa: Sócio-fundador, membro do Conselho de Administração; Gerente de unidade; Gerente de Marcas/Departamento de Marketing; e Analista de Exportação/Departamento de Exportação. As entrevistas ocorreram em dois momentos: a primeira para identificar e descrever as Dimensões Organizacionais e estudar a associação entre a Internacionalização; e a segunda, após identificar os episódios com que se deu a internacionalização, com vista a construir o *framework* capaz de evidenciar a dinâmica ao longo do tempo enquanto as Dimensões se inter-relacionavam entre as Fases.

#### **4. Resultados e discussões**

As análises seguiram a ordem de estruturação das dimensões organizacionais trabalhadas por Cassundé Jr e Moraes (2017).

##### **4.1 Dimensões Organizacionais**

**4.1.1 Conteúdo das Estratégias** (guiado por autores como CHANDLER, 1962; PORTER, 1986; BARTLETT; GHOSHAL, 1987; VOLONTÉ; GANTENBEIN, 2016)

Os achados revelam que as estratégias, em geral, perpassam três diferentes níveis (negócio, corporativo e funcionais) como preceitua Wheelwright (1984). Assim como a estratégia de negócios, as estratégias

corporativas e funcionais transbordam ao longo das práticas gerenciais a fim de darem vida às inspirações dos empreendedores e tornarem possíveis projetos empresariais ainda nunca trabalhados. Foram encontrados registros evidenciando a diversificação de segmentos e mercados por parte em ambas empresas: Miolo Wine Group e Sogrape. As alianças (BARNEY, 2002) com instituições públicas (Miolo Wine Group) e instituições privadas (Miolo Wine Group) e as inovações em suas estratégias (Miolo Wine Group) até por meio de troca de experiências (ROBINSON, 2008) também se fizeram presentes. Os Ent\_MWG\_1\_m1, Ent\_MWG\_2 registram que os acordos comerciais vivenciados por suas empresas expandiram as oportunidades, e os desafios proporcionados motivaram a diversificação, tanto em produtos quanto em mercados, em consonância com o que propõe Javalgi et al. (2011). Na busca de um crescimento internacional, as empresas vêm investindo tempo em pesquisas e esforços a fim de explorarem os interesses dos mercados.

**4.1.2 Contexto interno** (guiado por autores como WERNERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; PORTER, 1990; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; AMAL; TONTINI, 2014; PEREIRA, MORAES, SALAZAS, 2017)

Os recursos tangíveis, intangíveis e as capacidades inerentes à empresa estiveram contidos nas quatro empresas escolhidas neste estudo de multicasos. Observa-se que os recursos intangíveis têm sido devidamente apropriados como potenciais fontes de diferenciação (BARNEY, 1991). A marca e o know-how gerencial são tidos como fatores preponderantes e determinantes para a trajetória de sucesso. A Miolo Wine Group concentra suas atividades em unidades agroindustriais. A exemplo da unidade Vinícola Ouro Verde (na Bahia), sua atividade econômica está mais especificamente destinada a produção de vinhos tranquilos, vinhos frisantes, espumantes e destilados.

O projeto de internacionalização recebeu apoio condicional da Dimensão Contexto Interno da Miolo Wine Group tendo em vista que o Grupo desenvolveu ao longo de nove anos um denso projeto de investimentos em sua estrutura, tanto vinífera quanto de envase como gerencial para ajustar-se às exigências dos mercados internacionais (MIOLO, 2011).

**4.1.3 Contexto externo** (guiado por autores como DEVIAGGIO; POWELL, 1983; PORTER, 1989; MAIS; CARVALHO; AMAL, 2014)

Em um contexto de internacionalização, o câmbio passa a ser uma

realidade fundamental como ferramenta incentivadora das práticas de internacionalização dos produtos, funcionando, também, como algo que promove o desestímulo dessa prática. Diante de tal realidade, as instabilidades com severas oscilações da taxa cambial ao longo dos anos (Ent\_MWG\_1\_m1). De acordo com as entrevistas, a importância do Contexto Externo envolve nuances diversas. A complexidade dos cenários e o ecletismo pontuados em Javalgi et al (2011) são revelados a partir das mais diversas experiências, a saber: na Miolo Wine Group, o mercado norte-americano impõe procedimentos à mercadoria brasileira, obrigando-o a transacionar com um canal comercial específico, encarecendo e dificultando os acordos comerciais do Grupo (Ent\_MWG\_1\_m1). Solução: a Miolo Wine Group desenvolveu uma parceria com sua joint venture, no Chile, para exportar os vinhos e espumantes brasileiros com o rótulo da própria joint venture chilena. Assim, com os canais comerciais já alicerçados preteritamente entre a vitivinícola chilena e os seus clientes norte-americanos, o produto originário do Vale das Frutas é envasado e rotulado já com a marca chilena, exportado para o Chile, de onde segue para os EUA (MIOLO, 2013).

Diante dos aspectos relacionados a políticas governamentais (PORTER, 1999) e às relações com o aparelho estatal (JAVALGI et al., 2011), as experiências perpassam uma relação de afeição e aborrecimento. O agronegócio de nossas empresas não tem deixado de apresentar crescimento, como relatou Ent\_MWG\_2.

**4.1.4 Riscos percebidos** (guiado por autores como SHARPE, 1964; MINTZBERG; WATERS, 1985; NUWAGABA; NTAYI; NGOMA, 2013; LU; YAN, 2013; LEITE; MORAES, 2014)

As evidências empíricas revelam que o risco é marcado, predominantemente, por fatores relacionados a variáveis até então exógenas à empresa, pelo o câmbio no caso da Miolo (Ent\_MWG\_1\_m1). No particular à disponibilidade a mão de obra, o Ent\_MWG\_1\_m1 afirma que este não representa um risco para a sua empresa, pois seu projeto de reciclagem e capacitação interna tem sido capaz de ajustar esse recurso interno de modo a operacionalizar eficazmente sua linha agroindustrial. Essa realidade, vivenciada na unidade baiana da Miolo Wine Group (Ent\_MWG\_1\_m1), tem fortes relações com uma carga de significações decorrente do visível afeto

(SLOVIC et al., 2004) que o Ent\_MWG\_1\_m1 possui com a unidade Vinícola Ouro Verde; já que o mesmo foi um dos maiores responsáveis pela fundação e implantação da unidade.

Para conviver com os riscos as experiências anteriores (LOEWENSTEIN et al., 2001) os cenários induziram para que se desenvolvesse um complexo sistema na tentativa de reduzir as incertezas, ao mesmo tempo em que se buscou garantir retornos. Diante das experiências de procurar, ao máximo, tornar a Dimensão Contexto Interno a mais eficaz possível, por meio da produtividade e gestão de custos, foram colecionadas as mais relevantes alternativas de diversificação com vista à redução dos riscos. Assim surgiu a Diversificação via processamento (industrialização) - Realidade vivenciada pela Miolo Wine Group a partir dos projetos da elaboração de espumantes da Categoria Básico, produzidos pela unidade Vinícola Ouro Verde, e de vinhos tranquilos da Categoria Básico, produzidos pela unidade Almadén, com reduzido processo de elaboração, onde é preservada a qualidade sem necessariamente incorrer em um processo artesanalmente elaborado como os espumantes da linha de vinhos e espumantes da Categoria Premium, elaborados pelas demais unidades vitivinícolas do Grupo.

**4.1.5 Governança corporativa** (guiado por autores como JENSEN; MECKING, 1976; WILLIAMSON, 1998; JENSEN, 1983; FAMA, 1980)

Dentre os projetos implementados pelo conselho administrativo com vista a reduzir os riscos (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008; BODNARUK; MASSA; SIMONOV, 2013) formados pela nova estrutura de propriedade (WILLIAMSON, 1998), deliberou-se que: (i) parte dos lucros residuais (FAMA; JENSEN, 1983) formariam um fundo com vista a garantir a prosperidade da tradição da empresa, assim como (ii) se fixou um teto para que o corpo de diretores fizesse usufruto de políticas empresariais, reduzindo, portanto, as manobras, favorecendo determinados interesses unilaterais, reconhecido por Fama (1980) como problema de agência. Sendo assim, “qualquer projeto, acima do teto, é necessário que se passe pelo consentimento do conselho administrativo” relata Ent\_MWG\_1\_m1.

A contínua preocupação em se reduzir a concentração de recursos por parte dos líderes (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997) pode ser na carteira

de empreendimentos vitivinícolas do grupo (JONES; MAKRI; GOMEZ-MEJIA, 2008; BODNARUK; MASSA; SIMONOV, 2013), que, apesar de ter se comprometido a se especializar tão apenas nas linhas fabris derivadas das vinhas, como vinhos, espumantes e destilados, possui um portfólio diversificado de Categorias de produtos que vai da linha Básico até a Ícone. Tal projeto de diversificação atende aos preceitos de preceituados por Jones, Makri e Gomez-Mejia (2008).

É importante destacar que, a partir da análise dos dados, as suas empresas não revelaram que tenha, ao longo dos anos, havido algum conflito decorrente do problema de agência (FAMA, 1980).

**4.1.6 Processos de formação da estratégia de internacionalização** (guiado por autores como CHILD, 1972; JOHANSON; VAHLNE, 1977; MINTZBERG, 1978; PETTIGREW, 1987; SINGLA; GEORGE, 2013)

De acordo com os achados, e a partir do referencial teórico adotado para a construção desta Dimensão, o Processo evidenciou-se iminentemente é dinâmico. Quando questionado de que maneira se chegou às estratégias? a Miolo Wine Group, o Ent\_MWG\_1\_m2 afirma que a internacionalização da empresa foi motivada pela percepção de que a conjuntura passava por um momento favorável e que o Grupo precisava iniciar um projeto sólido de internacionalização de seus produtos. Nesse sentido, o Ent\_MWG\_1\_m1 reconhece que, inicialmente, a Miolo Wine Group fora procurada a exportar seus produtos devido à reputação da marca, mas as ações no início foram isoladas e pontuais. Com relação ao desenvolvimento de um sólido processo de formação de estratégias com foco na internacionalização, o Ent\_MWG\_1\_m2 garante que a empresa sempre teve como opção ir para o mercado exterior.

**4.1.7 Empreendedorismo [Internacional]** (guiado por autores como BIRCH, 1979; VÉRIN, 1982; JOHANSON; VAHLNE, 2006; DORNELAS, 2014; LEITE; DE MORAES; SALAZAR, 2016; SARKAR, 2010)

Tendo em vista que a sensibilidade é caráter nato da Dimensão Empreendedorismo (DORNELAS, 2008) e os projetos carregados de inovações tecnológicas são resultado da visão empresarial visionária dos empreendedores; (SARKAR, 2010). Neste sentido é possível a partir dos achados, assinalar a unidade Vinícola Ouro Verde como o caso mais

emblemático da Miolo Wine Group, quando a abordagem é tratar da trajetória empreendedora do Grupo. Neste tocante, quanto a convergência para o respaldo teórico, a unidade Vinícola Ouro Verde se põe um simbólico caso para se acentuar os construtos da Dimensão Empreendedorismo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; DORNELAS, 2004; JOHANSON; VAHLNE, 2006; FREITAG FILHO; AMAL, 2008; LEITE; MORAES, 2014b); posto que o otimismo, o feeling, a disposição de assumir riscos assim como todas as demais características são atributos encontrados, ao longo dos anos, na função empreendedora da Miolo Wine Group.

#### **4.2 Elaboração do Framework analítico-dinâmico da Miolo Wine Group (MWG)**

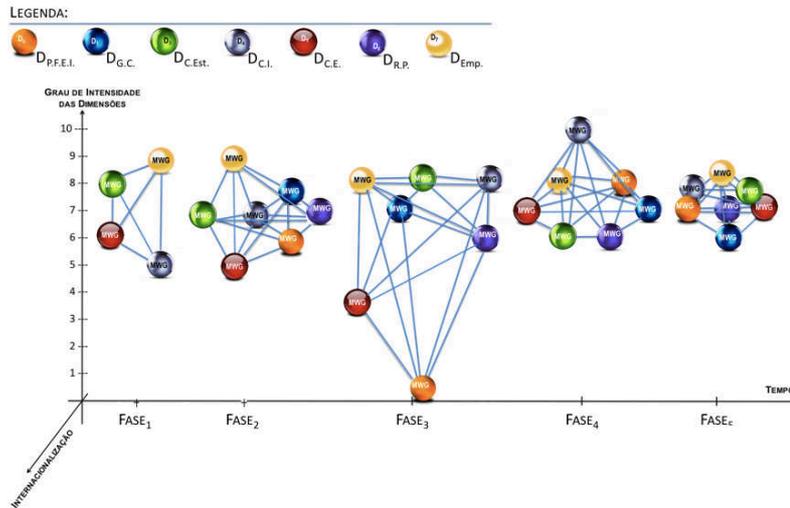
Consagradas as associações entre as Dimensões e a Internacionalização percebeu-se que para cada unidade agroindustrial da MWG havia uma determinada soma de ocorrências que quando agrupadas inviabilizaria a construção de um único framework analítico-dinâmico; sendo assim partiu-se para identificar os episódios a contar da trajetória de internacionalização da empresa no tocante a uma de suas unidades e optou-se por conveniência em se escolher a unidade Vinícola Ouro Verde (na Bahia).

No tocante a esta unidade, a partir da análise de dados, foram identificadas cinco fases definidas para a MWG - Vinícola Ouro Verde, a saber: Fase 1 (compreendida em 2001) – com a ocorrência do Pregão; Fase 2 (compreendida em 2002) – com a ocorrência da sociedade entre a Família Benedetti e a Família Miolo; Fase 3 (compreendida de 2002 a meados de 2005 – subdividida entre a Fase de Experiência e a constituição do Departamento de Exportação; Fase 4 (compreendida em de meados de 2005 a meados de 2009) – está subdividida em Capacidade Produtiva, o ano de 2005 (marco da profissionalização dos trabalhos no mercado internacional por meio do Departamento de Exportação), a institucionalização do Miolo Wine Group e o ingresso do atual Gerente de Unidade à Vinícola Ouro Verde; e a Fase 5 (compreendida em de meados de 2009 até dias atuais) – subdivisão da unidade Vinícola Ouro Verde propriamente dita e o ingresso da Família Randon como sócia da Miolo Wine Group.

A contar do mapeamento das Fases foram identificadas as Dimensões nelas envolvidas e a cada uma foi feito um estudo por meio do questionário

para identificar, em nota de zero a dez, o nível de implicação que cada uma das Dimensões (o que foi denominado de Grau de Intensidade das Dimensões) tiveram nas respectivas Fases. O resultado pode ser encontrado na diagramação a seguir (Fig. 2).

**Figura 2 - Framework analítico-dinâmico da MWG - Vinícola Ouro Verde sob o contexto da internacionalização**



O *framework* acompanha o que fora revelado por Cassundé Jr e Moraes (2017) evidenciar que nem todas as Dimensões se fizeram presentes desde a primeira Fase assim como a medida que elas foram sendo evidenciadas não mais deixaram de pertencer ao modelo analítico-dinâmico. As Fases evidenciam que as respectivas Dimensões exerceram distintas implicações e a maturidade do empreendimento passa a ser evidenciada na Fase 5 ao verificar que o aglutinamento das Dimensões em um que pode-se denominar de elevado patamar de implicações tendo em vista que elas variam entre as notas 6 e 8. Onde se prevalecem as notas 7 e 8. Validando o entendimento do executivo ao entender que a unidade havia adquirido um estágio de maturidade internacional consideravelmente respeitosa.

## 5. Considerações Finais

Esta investigação lidou com questões associadas às dimensões organizacionais e a internacionalização de empresas que atuam na vitivinicultura. A habilidade em transacionar com o mercado internacional, quando somada à capacidade empresarial de ajustar-se internamente para atender às exigências internacionais, tem permitido às unidades do grupo empresarial pesquisado apresentarem sucessivos quadros de prosperidade tanto em produtividade como em lucratividade.

É possível afirmar que a evolução do setor a contar da empresa estudada é ditada pela interferência e associação entre as Dimensões Organizacionais, uma vez que é preciso mais do que um planejamento estratégico consistente, é necessário que a Dimensão Empreendedorismo e por meio do *feeling* e de tantas outras características possa avançar e instituir projetos inovadores, a exemplo da unidade Vitivinícola Ouro Verde da Miolo Wine Group.

A partir do estudo é possível afirmar que: (i) a decisão de optar primeiramente em vocacionar sua unidade agroindustrial baiana desde o início pela rota da internacionalização de suas mercadorias, facilitou a Miolo Wine Group a expandir suas estratégias mobilizando menos investimento em reestruturação; e (ii) ademais, é oportuno destacar que o *background* organizacional no tocante a internacionalização antes mesmo de empreender na unidade baiana foi tão importante quanto o primeiro aspecto.

Como sugestões para pesquisas futuras esta pesquisa abre variadas oportunidades onde destas cabe listar as seguintes: (i) ampliar o escopo da investigação para as demais unidades agroindustriais a fim de se fazer um estudo diagnóstico e comparativo de toda a MWG; (ii) desenvolver um estudo em outro país a exemplo das nações europeias a fim de analisar o como as associações entre as Dimensões Organizacionais têm se feito presentes em países desenvolvidos; e, por fim, estudar a teia de inter-relações entre as dimensões ao passo que estas podem implicar no nível de implicação futura das Dimensões a contar das inter-relações passadas.

### Referencias

AMAL, M.; TONTINI, B ; RABOCH, H. . **Determinants of Brazilian Outward Foreign Direct Investment (OFDI): an empirical study.** In: Academy of International Business 2011,

Annual Meeting, 2011, Nagoya. International Business for sustainable world development, 2011.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. **Sloan Management Review**, v. 28, n. 4, p. 7-17, Summer 1987.

CASSUNDÉ JR, N. F.; MORAES, W. F. Internacionalização e Dimensões Organizacionais: modelo teórico-analítico sob contexto da internacionalização. **RAUnP**. v. 10 n. 1. 2017.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 81-90, 2004.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. Agency problems and residual claims. **Journal of Law and Economics**, v.26, p. 327-339, jun. 1983

GROSS, C. Adaptive theory: connecting theory and empirical data. **Adaptive Theory: A Good Methodological Fit for Fenner?** HE-Forum 26th July 2013. 2013

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOHANSON, J; VALNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v.40, p.1411–1431, 2009.

LAYDER, D. **New Strategies in Social Research**. Polity, Cambridge, 1993.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. As dimensões do Empreendedorismo Internacional: uma proposição de um

framework. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 91-106, 2014

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 13, 1992, p. 99-118.

MERRIAM, S. B. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6. n.3. 1985. p. 257-272.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.24. n.9. 1978. p. 934-948.

OECD-FAO. **OECD-FAO Agricultural Outlook**. OECD Publishing, Paris. 2015.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. Califórnia: Sage, 2002.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A.; SALAZAR, V. S. Expressions of Relationship Networking in International Entrepreneurship. **Journal of International Entrepreneurship**, p. 234-256, 2016.

\_\_\_\_\_. Recursos competitivos no empreendedorismo internacional: uma análise qualitativa em empresas exportadoras. **Gestão & Produção**, v. 1, p. 1, 2017.

PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SAMPAIO, B. E. O. ; CASSUNDÉ, F. R. S. A. ; CASSUNDE JR, N. F. Mangicultura e vale das frutas: quais as contribuições científicas da engenharia de produção? **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 10, p. 9, 2017.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

WILLIAMSON, O. E. The Institutions of Governance. **The American Economic Review**, v. 88, n. 2, 1998, p. 75-7