



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E NA ORIENTAÇÃO PARA O CRESCIMENTO INTERNACIONAL

JUCIELE MARTA BALDISSARELLI

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

GIANCARLO GOMES

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

IVANETE SCHNEIDER HAHN

UNIVERSIDADE ALTO VALE DO RIO DO PEIXE (UNIARP)

O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E NA ORIENTAÇÃO PARA O CRESCIMENTO INTERNACIONAL

1 INTRODUÇÃO

A inovação é um fator fundamental para a competitividade e desempenho organizacional (DAMANPOUR, 2020). Ao se considerar o ambiente externo em um mundo cada vez mais global, uma organização precisa de inovação para se manter competitiva em seu mercado de atuação (COETZER et al., 2018), bem como na conquista de novas oportunidades de negócio (NUMMELA; PUUMALAINEN; SAARENKETO, 2005). Destarte, as empresas precisam da capacidade de inovação, que é a capacidade de uma organização em introduzir novos produtos no mercado, ou abrir novos mercados por meio da combinação da orientação estratégica com comportamentos e processos inovadores (WANG; AHMED, 2007).

Desta maneira, é necessário identificar quais elementos influenciam na capacidade de inovação. Um dos atributos ambientais relacionados a inovação é a cultura organizacional (NARANJO-VALENCIA, JIMÉNEZ-JIMÉNEZ & SANZ-VALLE, 2017), pois ela é considerada um fator socioambiental (ESKILER et al., 2016) que direciona todas as atividades da organização (ÇALIŞKAN; TURUNÇ; AKKOÇ, 2014). A cultura organizacional é um elemento chave na promoção de um ambiente inovador, uma vez que representa o processo de como as coisas são feitas e porque elas são feitas de tal modo (JOSEPH; DAI, 2009). Dependendo do tipo cultura organizacional predominante, a inovação pode encontrar um ambiente favorável ou desfavorável ao seu desenvolvimento (BIANCHI; TONTINI; GOMES, 2021).

Devido à importância da cultura para a inovação, Cameron e Quinn (2011) propuseram o *Competing Values Framework* (CVF), que permite identificar a tipologia cultural predominante na organização (adhocracia, clã, mercado ou hierarquia). Se a cultura organizacional é um recurso (BARNEY, 1986), e se o tipo que ela possui, ou seus funcionários detém no dia a dia, vai interferir na busca pela inovação (BIANCHI; TONTINI; GOMES, 2021), a atuação comercial também irá sofrer interferência dos princípios culturais da empresa, seja esse mercado de vendas nacional ou internacional (SEGARO; LARIMO; JONES, 2014; D'ANGELO; PRESUTTI; 2019).

Empresas que possuam uma cultura mais aberta ao mercado não apresentam demasiada insegurança em adentrar mercados desconhecidos (a exemplo das exportações), e por sua vez, organizações com diagnóstico mais interno preferem ter domínio sobre a área de atuação comercial (realizando vendas apenas no país de origem) (LAVINE, 2014, JOGARATNAM, 2017; CALABRO et al., 2017). Assim, apesar do crescente interesse em pesquisas acerca da cultura organizacional e inovação, ainda existe escassez de conhecimento a respeito de como os diferentes tipos de cultura organizacional (clã, adhocracia, hierárquica e mercado) atuam na capacidade de inovação (CI) e na orientação para o crescimento internacional (OCI). Para isso, a pesquisa se detém em analisar tais constructos utilizando-se como base o setor vitivinícola.

O panorama da vitivinícola do Brasil, aponta que em 2020, a produção de uvas nacional foi de 1.416.398 toneladas (MELLO; MACHADO, 2021). Existem no Brasil cerca de 1,1 mil vinícolas (MELLO, 2019), e uma das características do segmento, é que 90% das empresas são Micro e Pequenas Empresas (MPes) (FARIAS, 2016). A inserção no mercado mundial, apresenta-se como uma oportunidade também para a economia das organizações vitivinícolas. Analisando o cenário, evidencia-se que as atividades da internacionalização do setor, concentraram-se em meados dos anos 2000, incentivadas principalmente pelo fomento de instituições como a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) (PIVETA et al., 2018). O crescimento da concorrência com vinhos importados nos últimos anos, tem levado as empresas brasileiras a procurarem mercados novos além das fronteiras nacionais (ZEN et al., 2013).

Ao atuar em mercados externos, a vitivinicultura passa a agir cada vez mais em um ambiente competitivo, o que requer a conquista de habilidades que as capacitem identificar oportunidades e antever-se às ameaças proporcionadas pelo padrão competitivo internacional. Em busca de sobrevivência e adequação aos padrões competitivos mundiais, o segmento tem investido significativamente em tecnologia e conhecimento de mercado (TERUCHKIN, 2003). Assim sendo, o este estudo analisa o papel da cultura organizacional (clã, adhocracia, hierárquica, mercado) na capacidade de inovação e na orientação para o crescimento internacional das empresas do ramo vitivinícola.

Embora a relação entre cultura e inovação tenham sido frequentemente estudadas (BÜSCHGENS et al., 2013; BIANCHI; TONTINI; GOMES, 2021) há pouca evidência empírica para identificar quais são os tipos de cultura organizacional que potencializam a inovação e a internacionalização. Assim, se faz necessária, a compreensão sobre quais são os tipos de cultura, que criam um ambiente organizacional favorável para que a capacidade de inovação e internacionalização seja estabelecida e executada.

Conquanto o crescimento nacional de vendas de vinhos para o exterior ainda seja lento, observa-se uma possibilidade de contribuição especialmente prática para o desenvolvimento do setor vitivinícola do Brasil. Isso se dá especialmente em função de algumas mudanças nos hábitos de consumo, que com a pandemia de Covid-19, fez com que as pessoas aumentassem o consumo especialmente dos vinhos finos. Para Mello e Machado (2021), o consumo de vinhos no país e as exportações de uvas de mesa foram favorecidos pela crise causada pela Covid-19, e desponta-se no cenário mundial a oportunidade de manter e elevar ainda mais a conquista de mercados para a vitivinícola brasileira.

2 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

2.1 Cultura Organizacional e Capacidade de Inovação

Uma cultura organizacional que preze mais pela inovação valoriza a criatividade, o empreendedorismo e a tomada de riscos, e apresenta-se de forma mais comum em empresas que operam em contextos dinâmicos, e também, naqueles que tentam ser líderes em seus mercados (ZHANG, KNIGHT; TANSUHAJ, 2014), uma vez que as organizações líderes e bem-sucedidas, têm a capacidade de absorver a inovação na cultura e nos processos de gestão (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; WARRICK, 2017). Neste sentido, Büschgens, Bausch e Balkin (2013) constataram que a cultura do tipo clã pode ser utilizada pelos gestores para promover a inovação nas organizações.

Ainda, considerando que uma das principais características da cultura do clã, é o apoio e participação dos funcionários, o comportamento inovador compõe aspectos cognitivos, como a geração de ideias, além de comportamentais relacionados com a busca de apoio e implementação de ideias. Assim, a cultura organizacional é um fator importante que revela o potencial do comportamento inovador (ÇALIŞKAN; TURUNÇ; AKKOÇ, 2014) e dispõe de alta relação com o comportamento inovador (CHOI; TRAN; KANG, 2016).

A cultura clã enfatiza a flexibilidade, trabalho em equipe e o envolvimento dos funcionários. Nesse sentido, a inovação é resultado de um conjunto de ações dos indivíduos que geram, promovem e realizam novas ideias dentro da organização (BIANCHI; TONTINI; GOMES, 2021). Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2016) apontam que as características da cultura clã, como o trabalho em equipe, são fatores determinantes para a inovação. Assim, hipotetiza-se que: ***H1a: A cultura clã está positivamente relacionada com a Capacidade de Inovação.***

A cultura de adhocracia envolve abertura, liberdade, autonomia, aceitação de riscos e tolerância a erros (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2017). Este tipo de cultura, oferece oportunidades para os indivíduos se desenvolverem à sua maneira, desde que sejam consistentes com os objetivos da organização, enfatizando a criatividade e a

inovação (LAVINE, 2014). O estilo da cultura de adhocracia é o de oferecer oportunidades para que os indivíduos se desenvolvam à sua maneira, mas estabelece objetivos e metas. Este tipo de cultura contribui para que o ambiente organizacional desenvolva a inovação, pois seu foco é o externo a organização e atua conforme as demandas do ambiente e, sendo assim, pressupõe a flexibilidade, o dinamismo, a criatividade e o empreendedorismo como orientações de seu funcionamento (CAMERON; QUINN, 2011).

Considerando o exposto de que a cultura de adhocracia tem influência na inovação, Hartnell, Ou e Kinicki (2011) propuseram traçar correlações entre os tipos de cultura e os índices de eficácia organizacional, como atitudes dos empregados, inovação, qualidade dos produtos, entre outros. Os resultados comprovaram que a cultura de adhocracia, está voltada ao desenvolvimento de inovações. Igualmente, Büschgens, Bausch e Balkin (2013) testaram e confirmaram a hipótese de que gestores de organizações inovadoras provavelmente implementam uma cultura que enfatiza a flexibilidade e a orientação externa, características próprias da cultura do tipo adhocracia.

Funcionários que percebem contextos mais favoráveis tendem a serem mais engajados e é provável que eles se envolvam mais plenamente em suas funções de trabalho (Joo; Lee, 2017). Os achados da pesquisa de Chang, Liao e Wu (2017) destacam que a disposição do funcionário em doar e coletar conhecimento, aliado ao processo de incentivar a liberdade individual, e a iniciativa, permite que a empresa melhore e conseqüentemente, busque mercados além-fronteiras nacionais. Sendo assim, a inovação está correlacionada com os afetos positivos presentes na cultura de adhocracia, condizentes com flexibilidade e orientação externa, assim apresenta-se a hipótese: ***H1b: A cultura de adhocracia está positivamente relacionada com a Capacidade de Inovação.***

A cultura de mercado possui como característica um ambiente voltado a competitividade e orientado para objetivos, além de possuir menor flexibilidade, sendo a liderança dura e exigente. No entanto, ao mesmo tempo, a cultura de mercado, possui a característica de ser voltada para o ambiente externo, o que leva a supor que esta tipologia de cultura pode ser positiva para a geração de inovação nas organizações (CAMERON; QUINN, 2011).

A cultura de mercado, é um tipo cultural presente nas organizações que apresentam orientação externa e mantêm o foco nos resultados e na produtividade, priorizando o atendimento às demandas do mercado competitivo. Essa cultura reconhece o ambiente externo como hostil e com consumidores exigentes. Nessa perspectiva, o papel da liderança volta-se para a consecução dos objetivos organizacionais que se materializam na efetividade baseada em lucro (CAMERON; QUINN, 2011). Büschgens, Bausch e Balkin (2013), confirmaram a hipótese de que gestores de organizações inovadoras provavelmente implementam uma cultura que enfatiza a flexibilidade e a orientação externa. A cultura do tipo mercado, possui um desses aspectos, sendo a orientação externa, e desta forma, apresentou relação positiva com a inovação.

Outra constatação teórica da relação positiva encontra-se quando se analisa a propensão individual à inovação e a cultura de mercado, em função do foco externo que a cultura de mercado estabelece, a fim de gerar maior competição (ÇALIŞKAN; TURUNÇ; AKKOÇ, 2014). Isso porque no cenário em que as organizações estão inseridas, é reconhecido como um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (BENNETT; LEMOINE, 2014), para que uma organização tenha sucesso um dos fatores críticos é a inovação (SALEH; WATSON, 2017). A cultura de mercado é um tipo que tem como premissa, estar focada em resultados, que se preocupam principalmente com o acabamento das tarefas, líderes se preocupam em atingir metas, e a empresa focada em alcançar resultados e superando a concorrência, apresentando assim uma relação positiva com a inovação (BIANCHI, TONTINI, GOMES, 2021). Assim, hipotetiza-se que: ***H1c: A cultura de mercado está positivamente relacionada com a capacidade de inovação.***

A cultura hierárquica se refere a uma cultura que estipula regras, procedimentos, processo de trabalhos rotineiros, formalização e controle interno (CAMERON; QUINN, 2011). É considerada um tipo de cultura burocrática (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2017). Ela enfatiza a dimensão interna da organização, caracterizando-se por um ambiente de trabalho formal e estruturado em diversos níveis hierárquicos. Este tipo cultural se sustenta em valores baseados na estabilidade, previsibilidade e eficiência de longo prazo e, para tanto, suas regras, procedimentos, tarefas e funções são, em geral, integradas e estáveis (CAMERON; QUINN, 2011).

O baixo apoio à inovação é um indicativo que o comportamento inovador não é desejável na organização (DEVLOO et al., 2016). Desta maneira, na concepção de Devloo et al. (2016) indivíduos que possuem comportamentos inovadores no trabalho, mas carecem de pouco apoio à inovação em seu ambiente organizacional, podem vir a desvalorizar a importância de suas atividades inovadoras. Com isso, torna-se menos provável que a inovação seja percebida como um aspecto significativo de seu trabalho.

A cultura hierárquica tem como perspectiva a centralização, com ambiente de trabalho formalizado e estruturado com regras, políticas e procedimentos formais que governam o que as pessoas fazem (CAMERON; QUINN, 2011), o que de fato pode prejudicar a autonomia, a criatividade e a inovação (HAVER; OLSEN; AKERJORDET, 2019). Haver, Olsen e Akerjordet (2019), ao testarem o modelo CVF em gerentes de hotéis noruegueses e suecos, constaram que a centralização pode permitir com que a tomada de decisões esteja nas mãos de alguns “no topo” ao invés de se espalhar por toda a organização, defrontando a inovação individual, que prediz que para que seja executada, todos os indivíduos de uma organização devem gerar, receber apoio e implementarem suas ideias (SCOTT; BRUCE, 1994).

Deste modo, não se evidencia na literatura a cultura de hierarquia como um ambiente propício para o desenvolvimento de inovações. Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), Büschgens, Bausch e Balkin (2013), Bianchi, Tontini e Gomes (2021), também obtiveram relações negativas em suas pesquisas quando analisada a cultura hierárquica com a inovação. Mediante as evidências de que a cultura do tipo hierárquica, é menos suscetível de ser encontrada em organizações inovadoras, levanta-se a seguinte hipótese: ***H1d: A cultura de hierarquia está negativamente relacionada com a capacidade de inovação.***

2.2 Cultura organizacional e Propensão para Internacionalização.

Para Dosoglu-Guner (2001), a falta de interesse em exportar pode ser atribuída a fatores comportamentais e não somente a restrições financeiras da organização. Desta maneira, as evidências teóricas e empíricas sobre a relação do tipo de cultura clã, com a OCI, apontam para que a relação negativa. Dosoglu-Guner (2001, 2008) se deteve a realizar investigações acerca da intenção de exportação estar relacionada a elementos comportamentais, e não somente a objetivos estruturais (com tamanho da organização) e de pressões competitivas (incentivos fiscais, mercado saturado). Segaro, Larimo e Jones (2014) realizaram uma pesquisa com PMEs finlandesas, com o objetivo de determinar como aspectos da cultura organizacional, típicos das empresas familiares, influenciam a internacionalização. O resultado mostrou que a cultura de comprometimento familiar está negativamente associada ao grau de internacionalização, em que as referidas organizações possuem aversão ao tipo de risco existente no mercado externo.

Para Cameron e Quinn (2011), cultura organizacional onde o senso de “família” existe fortemente, é uma das características da cultura clã. Assim, Segaro, Larimo e Jones (2014), sugerem que a cultura de comprometimento familiar e a orientação para a administração, muitas vezes associadas a uma orientação interna, podem operar contra a internacionalização. Calabro et al. (2017), se dedicaram a estudar o envolvimento de familiares na estrutura de governança das empresas, além do ritmo de internacionalização e o desempenho internacional de empresas familiares (tidas no modelo CVF como empresas clãs). O fato de serem empresas familiares,

pode afetar o comportamento estratégico e como consequência o resultado da nacionalização. Uma alternativa é nomear membros do conselho para a organização, que sejam de fora do círculo do proprietário-família, o que de fato é uma forma de reduzir a dependência de recursos permitindo maior rapidez nos processos de internacionalização mais rentáveis.

Outro entendimento fornecido na literatura é de Arditi, Nayak e Damci (2017), os quais utilizaram o modelo CVF para realizar uma investigação. Os estudiosos possuem o entendimento de que a cultura de negócios internacionais tem um impacto negativo nas tomadas de decisões de organizações em que o relacionamento entre funcionários detenha as características da cultura do clã. A propensão das organizações de cultura clã, é menos receptiva a negócios internacionais. Assim, considerando que a cultura clã pode impedir as organizações de buscar oportunidades de negócios que sejam abundantes no mercado externo devido à sua orientação, hipotetiza-se que: ***H2a: A cultura clã está negativamente relacionada com a propensão para a internacionalização.***

A realização de exportação é considerada mais favorável em organizações nas quais crescimento, expansão, e diversificação representam os objetivos organizacionais dominantes. As características da cultura de Adhocracia do modelo de Cameron e Quinn (2011), empreendedora, criativa e adaptável que enfatiza inovação, rentabilidade e crescimento, são constatadas como positivas na literatura. Dosoglu-Guner (2001, 2008), constataram que o comportamento internacional medido pela cultura organizacional de Adhocracia é um indicativo para as suas decisões de exportação. O estudo demonstra que a cultura da Adhocracia leva a decisões favoráveis ao ingresso ao mercado estrangeiro, pois empresas que possuem tal cultura como predominante, possuem maior potencial de serem exportadoras regulares devido à sua orientação externa.

Segaro, Larimo e Jones (2014) constataram que as equipes de alta gerência estrategicamente flexíveis, estão positivamente associadas ao grau de internacionalização de uma empresa. Quando ocorre flexibilidade estratégica da equipe de alta gerência, a orientação para administração afeta positivamente a internacionalização, sugerindo que ela fornece uma visão externa. Jogaratnam (2017) analisou a orientação para o mercado de restaurantes, nos fornece subsídios para a compreensão da relação da cultura de adhocracia com a propensão para a internacionalização. Empresas que estão focadas no mercado, possuem condições de buscar mais clientes, até mesmo fora de seu país de origem, pois culturas inovadoras servem como recursos que melhoram a posição competitiva de um negócio. Portanto, as decisões de exportação ocorrem nas organizações onde a cultura organizacional promove a iniciativa gerencial para diversificar sua presença em outros países, assim, apresenta-se a hipótese: ***H2b: A cultura de adhocracia está positivamente relacionada com a propensão para a internacionalização.***

A cultura de mercado, igualmente à cultura de adhocracia, está voltada ao ambiente externo, no entanto, ela preza pela estabilidade. A cultura do mercado é caracterizada por sua ênfase em vantagens competitivas e em superioridade do mercado. A eficácia organizacional é medida com pró-produtividade alcançada pelo mecanismo do mercado (CAMERON; QUINN, 2011). Um dos principais indicativos da relação positiva com a OCI, se dá em função de que é um tipo cultura presente nas organizações que apresentam orientação externa e mantêm o foco nos resultados e na produtividade, priorizando o atendimento às demandas do mercado competitivo (DOSOGLU-GUNER, 2001, 2008).

Dosoglu-Guner (2008) constataram que empresas exportadoras não possuem um nível de cultura de mercado alto, em relação a empresas não exportadoras. Os resultados indicaram que competir com sucesso em mercados domésticos altamente competitivos, é uma característica das empresas que não são internacionalizadas. No entanto, apesar da falta de atividade de exportação, as empresas locais podem desenvolver maior potencial para se tornarem exportadores regulares, em função de serem capazes de competir com sucesso em

seus mercados domésticos altamente competitivos, com valores que giram em torno de mercado, clientes e capacidade de resposta.

Baimai e Mukherji (2015) examinaram a cultura empresarial de organizações internacionais de pequeno e médio porte da Tailândia, com uma particular ênfase em verificar como os valores culturais incorporados nas culturas organizacionais podem influenciar o desempenho em um processo de gestão estratégica. Os resultados apontaram que a cultura organizacional pode levar a um desempenho superior e afeta positivamente a estratégia de internacionalização. Isso acontece, porque as organizações que constroem uma cultura forte, como a de mercado, permitem um ambiente que obtenha lucros por meio da concorrência no mercado. Mediante aos achados na literatura, tem-se a seguinte hipótese: ***H2c: A cultura de mercado está positivamente relacionada com a propensão para a internacionalização.***

A cultura Hierárquica é a que se apresenta na literatura como a mais conservadora, uma vez que preza por ambientes internos e de estabilidade. Neste tipo de cultura o ambiente é formalizado e estruturado com regras, políticas e procedimentos formais que governam o que as pessoas fazem, sendo que os critérios de sucesso se baseiam no quanto os indivíduos podem realizar suas tarefas corretamente com base no procedimento, ao mesmo tempo, capazes de manter a estabilidade no sistema (CAMERON; QUINN, 2011).

A estrutura rígida e inflexível da cultura hierárquica como um fator negativo para a propensão e até mesmo os negócios internacionais. Dosoglu-Guner (2001, 2008) se dedicou a investigar a relação e constatou que uma estrutura burocrática, de ordens, regras e uniformidade, está orientada para a estabilidade, previsibilidade quando se trata de negócios internacionais. Empresas que possuem a referida cultura como predominante, tendem a ser mais cautelosas e não estão propensas a ampliarem seus mercados além-fronteiras.

A cultura hierárquica tem limitações nos ambientes de mudança, onde a capacidade de adaptação se torna essencial para o desempenho bem-sucedido, pois este tipo de cultura muitas vezes mostra maior resistência à mudança e à adaptação. Sua natureza burocrática parece ser um obstáculo na luta da organização para responder às mudanças ambientais fundamentais (NARANJO-VALENCIA, JIMÉNEZ-JIMÉNEZ E SANZ-VALLE). Sendo assim, o que se espera de organizações que apresentem propensões positivas para o mercado estrangeiro, é o oposto as características existentes na cultura hierárquica. Para realizar as operações com mercados externos, Segaro, Larimo e Jones (2014) e D'Angelo e Presutti (2019), destacam a necessidade de ambiente flexível, externo e aberto a mudanças. Levando em consideração, a estrutura burocrática, de ordens, de regras e uniformidade, orientado para a estabilidade, previsibilidade e suavidade operações, apresenta-se como hipótese: ***H2d: A cultura hierárquica está negativamente relacionada com a propensão para a internacionalização.***

2.2 Capacidade de Inovação e Propensão para Internacionalização.

A capacidade de inovação é a capacidade que uma empresa apresenta para desenvolver novos produtos e mercados, alinhando a orientação estratégica inovadora com comportamentos e processos de caráter inovador. As empresas inovadoras atuam mais expressivamente no mercado internacional por se aproveitarem de maneira mais eficiente dos rendimentos crescentes de escala (WANG; AHMED, 2004). Isso porque exportam produtos de maior valor agregado em comparação às demais categorias (ARBIX; SALERNO; DE NEGRI, 2004). A capacidade de inovação fomenta a internacionalização da empresa (LIU; CHEN, 2012), assim como este fator, junto à experiência internacional, são fatores que se relacionam ao processo de internacionalização (ENGELMAN et al., 2015; TURCAN; JUHO, 2016).

No que diz respeito às evidências teóricas e empíricas que elucidam a influência positiva da capacidade de inovação na propensão para a internacionalização pode-se citar o estudo de Arbix, Salerno e De Negri (2004). Os autores evidenciaram que as empresas inovadoras tendem a aproveitar de forma mais eficiente os rendimentos crescentes de escala de modo a atuar no comércio internacional de forma mais expressiva, pois exportam produtos de maior valor

agregado que as outras categorias de firma. Oura, Zilber e Lopes (2016) corroboram ao alegar que a capacidade de inovação e a experiência internacional são fatores relacionados com frequência ao processo de internacionalização das empresas. Outra contribuição advém do estudo de Liu e Chen (2012) que assume que a capacidade de inovação possui um largo potencial de fomento para a internacionalização.

Guerlek e Tuna (2018), ao pesquisarem sobre inovação verde, fornecer uma estratégia que não pode ser perfeitamente imitada pelas organizações rivais e, assim, as organizações obtêm mais benefícios financeiros do que as concorrentes. As organizações não apenas ganham vantagem de diferenciação por meio da melhoria de design e qualidade do produto, mas também obtêm vantagem de custo por meio de economia de materiais, energia, água e conquista de novos mercados. O nível de inovação traz vantagem competitiva por meio da diferenciação e baixo custo, além de ganhar vantagem competitiva com ambientes imperfeitamente imitáveis (inovação verde) com a ajuda da cultura organizacional. As evidências examinadas possibilitam a elaboração da terceira hipótese do estudo: ***H3: A capacidade de inovação influencia positivamente a propensão para a internacionalização.***

3. MÉTODO

3.1 Mensuração dos constructos

Cultura Organizacional. Esta pesquisa utilizou o modelo *Competing Values Framework* - CVF de Cameron e Quinn (2011), a cultura organizacional forma quatro tipos: clã, adhocracia, mercado e hierárquica. As dimensões consistem em seis subgrupos – características dominantes na organização; liderança organizacional; gestão de pessoas; “cola” (ou vínculo) organizacional; a ênfase estratégica e; os critérios de sucesso – cada uma delas é constituída por quatro variáveis. Foi solicitado aos participantes que indicassem o grau de caracterização da organização em que trabalham, numa escala Likert de cinco pontos, variando de 1 “Mais distante da realidade da organização” a 5 “Mais próximo da realidade da organização”.

Capacidade de Inovação. Para medir a inovação organizacional utilizamos a escala de Wang e Ahmed (2004). A escala considera cinco sudimensões - produto, processo, mercado, inovação comportamental e estratégica - separadas com quatro indicadores cada. Trata-se de um constructo de segunda ordem. As medidas são classificadas em uma escala Likert de cinco pontos, e as opções de resposta variam de 1 “Discordo totalmente” a 5 “Concordo totalmente”.

Orientação para o Crescimento Internacional. Para a operacionalização da variável utilizou-se a escala de Nummela, Puumalainen e Saarenketo (2005), que aborda a avaliação de acordo com cinco itens. Para o contexto brasileiro, existiu a necessidade de validação. Assim, inicialmente a escala passou pelo processo de validação de dois profissionais da língua portuguesa/inglesa, os quais realizaram o processo executando a tradução do inglês para o português por meio da realização da tradução e adaptação transcultural para o contexto brasileiro. Por fim, a presente pesquisa, procedeu a validação semântica.

3.2 Amostra e procedimento de coleta de dados

O estudo tem como foco de análise empresas do ramo vitivinícola. No Brasil, existem aproximadamente 1,1 mil vinícolas, em que 90% são MPEs, sendo que a maioria está situada no estado do Rio Grande do Sul (FARIAS, 2016). Assim, buscou-se selecionar organizações que poderiam de alguma forma apresentar características que contribuam com a pesquisa. A amostra inicial foi de 232 respostas, sendo que dois questionários foram excluídos uma vez que não estavam completamente preenchidos, assim a amostra final foi de 230 empresas. O questionário foi encaminhado para 732 gestores, a taxa de resposta foi de 31%. Com 90% de nível de confiança e com erro amostral de 5% apresenta-se a necessidade de 218 respondentes tivemos uma amostra de 230 empresas.

Selecionamos apenas funcionários *C-level*, focando a pesquisa em gerentes, diretores, CEOs e proprietários como informantes-chave. Esta ação resultou em menos respondentes (230 empresas), no entanto Memon et al. (2020), pontuam que, é preferível uma amostra menor, e cuidadosamente selecionada, do que uma amostra grande e selecionada sem critérios. Também usamos o software *G*Power* (FAUL et al., 2007), para este critério, a amostra mínima calculada deverá ser de 114 casos. Porém, para consistência do modelo é sugerido que a amostra tenha o dobro do valor indicado, ou seja, entre 228 observações.

O questionário foi aplicado em todas as regiões do Brasil, mas obteve-se predominância nas respostas do sul do país sendo, 202 dos estabelecimentos no Rio Grande do Sul, 18 em Santa Catarina, 3 em Pernambuco e um em Minas Gerais. A predominância de participantes provenientes do Rio Grande do Sul já era esperada, uma vez que o estado representa cerca de 88% dos estabelecimentos do segmento (MELLO; MACHADO, 2021).

A coleta de dados foi realizada por meio da divulgação da pesquisa em grupos específicos de vinícolas em contato via telefone, Skype, *e-mail* e LinkedIn® com intuito de explicar o objetivo da pesquisa e após encaminhado o *link* do questionário a ser respondido via Google Docs. Informou-se aos participantes que a pesquisa possui fins científicos, garantindo-se sigilo dos participantes, das empresas, sendo a participação voluntária. Para incentivar a participação, foi informado que as organizações participantes receberão um resumo executivo contendo os principais resultados da pesquisa. Para isso, solicitou-se o *e-mail*, sendo o fornecimento não obrigatório.

3.3 Viés comum do método e análise dos dados

Para reduzir o viés comum do método (*Common Method Bias* - CMB), alguns cuidados foram tomados. Assim, seguiu-se as recomendações de Podsakoff et al. (2003) e MacKenzie e Podsakoff (2012). Entre eles, cita-se a privacidade e confidencialidade das suas respostas, a utilização de construtos com escalas bem estabelecidas e validadas para evitar imprecisões. Além de um pré-teste para garantir a validade e precisão do instrumento de coleta de dados quanto à clareza e compreensão dos termos, forma, detalhamento e ordem das questões. Em função de que todas as medidas foram coletadas simultaneamente e com o mesmo respondente, executamos o teste de Harman, para constatar se a variação de método comum não afetará os resultados desta pesquisa (MACKENZIE; PODSAKOFF, 2012). O teste de Harman, que produziu uma variação de 26,62% para o primeiro fator, sugerindo que a variação do método comum não afetou severamente os resultados do estudo (Mackenzie; Podsakoff, 2012). A análise dos dados foi realizada por intermédio da Modelagem de Equações Estruturais.

4. RESULTADOS

4.2 Avaliação do modelo de mensuração

A primeira etapa da avaliação do modelo de mensuração consiste na análise da confiabilidade dos dados. Os parâmetros utilizados para verificar a confiabilidade foram o *Alpha de Cronbach* (AC), *Composite Reliability* (CR), *Average Variance Extracted* (AVE) e o índice *Rho_A* (DIJKSTRA; HENSELER 2015). Na realização da primeira análise, as cargas fatoriais da AVE de seis assertivas apresentaram valores abaixo de 0,50. Assim, seguiu-se o proposto por Hair Junior et al. (2021), em que sugerem que quando deseja-se aumentar o valor da AVE, deve-se retirar da análise as assertivas que contenham cargas fatoriais de menor valor. Observa-se (tabela 1) que o modelo de mensuração obteve as cargas fatoriais dentro do recomendado na literatura (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), o que indica que o modelo é considerado válido para o teste de hipóteses.

Tabela 1 – Testes de confiabilidade

Constructo		AC	Rho_A	CR	AVE
Cultura de Adhocracia		0.682	0.697	0.808	0.514
Cultura Clã		0.779	0.796	0.848	0.528
Cultura Hierárquica		0.683	0.691	0.805	0.512
Cultura de Mercado		0.774	0.791	0.846	0.525
Capacidade de Inovação	Estratégia	0.673	0.679	0.803	0.505
	Mercado	0.747	0.782	0.857	0.670
	Processo	0.707	0.738	0.820	0.538
	Produto	0.774	0.781	0.856	0.598
	Comportamento	0.683	0.698	0.808	0.514
Orientação para o Crescimento Internacional		0.924	0.927	0.946	0.815

Conforme Tabela 1, verificou-se que praticamente todos os valores obtidos para o AC foram $>0,70$ conforme indicado por Hair Junior et al. (2021). A exceção foi a cultura de adhocracia com 0.682 e a cultura hierárquica com valor de 0.683. O AC menor que 0,70 também foi identificado no trabalho de Chandler, Heidrich e Kasa (2017), segundo os autores, tais culturas tem intercorrelação menor com outras variáveis em valores preferenciais devido as maiores variações e essas correlações mais baixas reduzem o AC. Ainda, Hair Junior et al. (2021) indicam limitações no coeficiente AC. Assim, a permanência da cultura de adhocracia e a cultura hierárquica justifica-se, pois, os outros três indicadores de confiabilidade – CR, Rho_A e AVE estão dentro dos limites indicados por Hair Junior et al. (2021).

4.3 Validade Discriminante

Na sequência, procedeu-se a análise da validade discriminante (Tabela 2), que foi verificada segundo Critério de Fornell e Larcker (1981), que refere o quanto os construtos de primeira ordem são independentes um dos outros.

Tabela 2 – Validade Discriminante segundo o Critério de Fornell e Larcker (1981)

Constructo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0.717									
2	0.653	0.726								
3	0.685	0.536	0.717							
4	0.603	0.519	0.557	0.711						
5	0.437	0.514	0.309	0.395	0.716					
6	0.484	0.400	0.438	0.625	0.484	0.823				
7	0.571	0.444	0.494	0.488	0.589	0.694	0.724			
8	0.233	0.054	0.170	0.260	0.122	0.326	0.339	0.903		
9	0.597	0.457	0.580	0.693	0.491	0.902	0.666	0.340	0.733	
10	0.501	0.428	0.442	0.621	0.488	0.856	0.604	0.290	0.742	0.773

Legenda: 1 - Cultura de Adhocracia; 2 - Cultura Clã; 3 - Comportamento (CI); 4 - Estratégia (CI); 5 - Cultura Hierárquica; 6 - Inovação de Mercado; 7 - Cultura de Mercado; 8 - Orientação (OCI); 9 - Processo; 10 – Produto.

No critério de validade discriminante de Fornell e Larcker (1981), é preciso levar em consideração que cada variável latente deve ser maior que o quadrado da correlação entre as variáveis latentes. Em função disso, percebe-se que a validação discriminante entre as dimensões “Processo (CI)” e “Inovação Mercado (CI)”, “Produto (CI)” e “Inovação Mercado (CI)”, além de “Produto (CI)” e “Processo (CI)”, não se mostrou dentro do adequado, isso se deve à manutenção dos indicadores no questionário (de baixa comunalidade), por entender que suas presenças são de importância na análise do processo.

4.4 Avaliação do Modelo Estrutural

O próximo passo foi o exame dos resultados do modelo estrutural. Os valores de R^2 , e Q^2 - calculado pela validação cruzada de redundância, para cada uma das variáveis latentes - são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Avaliação dos valores de R², Q²

Construto	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)	R ²
Cultura Clã	1.150.000	1.150.000	--	--
Cultura Adhocracia	920.000	920.000	--	--
Cultura Mercado	1.150.000	1.150.000	--	--
Cultura Hierárquica	920.000	920.000	--	--
Capacidade de Inovação → Comportamento	920.000	691.348	0.249	0.500
Capacidade de Inovação → Estratégia	920.000	597.905	0.350	0.707
Capacidade de Inovação → Mercado	690.000	380.354	0.449	0.678
Capacidade de Inovação → Processo	920.000	526.273	0.428	0.814
Capacidade de Inovação	4.370.000	3.355.663	0.232	0.622
Orientação para o Crescimento Internacional	920.000	798.844	0.132	0.169

No que se refere ao índice Q², tanto os índices para os indicadores individuais quanto para as variáveis latentes se mostraram dentro do adequado, ou seja, maiores que 0, salientando o poder de predição do modelo descrito. As hipóteses analisadas são apresentadas na Tabela 4 por meio de BCa *bootstrapping* com 5.000 replicações.

Tabela 4 – Teste das hipóteses

Relação analisada		Coef (β)	t-values	p-values	f2	Resultado das hipóteses
Construto de segunda ordem da Capacidade de Inovação						
Capacidade de Inovação → Estratégia		0.841	39.956	0.000	2.413	---
Capacidade de Inovação → de Mercado		0.823	27.470	0.000	2.104	
Capacidade de Inovação → Processo		0.902	54.772	0.000	4.384	
Capacidade de Inovação → Produto		0.856	29.858	0.000	2.751	
Capacidade de Inovação → Comportamento		0.707	15.823	0.000	0.999	
Testes das hipóteses						
H1a	Cultura Clã → CI	0.112	2.011	0.044	0.017	Suportada
H1b	Cultura de Adhocracia → CI	0.350	5.383	0.000	0.153	Suportada
H1c	Cultura de Mercado → CI	0.395	6.308	0.000	0.219	Suportada
H1d	Cultura Hierárquica → CI	0.086	1.535	0.125	0.011	Não suportada
H2a	Cultura Clã → OCI	-0.213	2.602	0.009	0.027	Suportada
H2b	Cultura de Adhocracia → OCI	0.093	1.064	0.287	0.004	Não suportada
H2c	Mercado → OCI	0.266	3.212	0.001	0.037	Suportada
H2d	Cultura Hierárquica → OCI	-0.097	1.126	0.260	0.006	Não suportada
H3	CI → OCI	0.248	2.777	0.006	0.028	Suportada

As hipóteses H1d (β =0,086 e *p-value* 0.125), H2b (β =0.093 e *p-value* 0.287) e H2d (β=0.097 e *p-value* 0.260) não foram suportadas, as demais foram suportadas (Tabela 05). Para avaliar o tamanho do efeito dos coeficientes estruturais se usa a classificação de Cohen (1988), onde f² = 0.02 é considerado pequeno; f² = 0.15 é médio, e; f² = 0.35 é considerado grande.

5. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

5.1 Tipos de cultura organizacional e capacidade de inovação

A hipótese H1a foi suportada, o resultado mostrou que a cultura clã está positivamente relacionada com a capacidade de inovação” (β = 0.112, *p-value* 0.044). Este resultado colabora com estudos anteriores (BÜSCHGENS, BAUSCH, BALKIN, 2013; BIANCHI, TONTINI, GOMES, 2021), reforçando a tese de que características de acolhimento, trabalho em equipe, incentivo a participação, atmosfera de coletividade e ajuda mútua, que se encontram na cultura clã, são fatores determinantes para facilitar a inovação no ambiente organizacional (NARANJO-VALENCIA, JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, SANZ-VALLE, 2016).

A cultura clã apresenta características que facilita o compartilhamento de conhecimento. O conjunto de valores e crenças partilhados internamente afeta o comportamento dos funcionários na implementação da mudança (CHANG, LIAO; WU 2017). Assim, é necessário que os gestores se atentem para a necessidade da valorização da cultura clã sempre que houver a intenção de fazer com que funcionários compartilhem conhecimento entre si, criando um

clima amigável e consequentemente, permitindo que a empresa melhore e apresente a capacidade de inovar.

O tipo de cultura clã apresenta como uma das principais características o senso de família (WARRICK, 2017). Neste sentido, para o segmento vitivinícola, apresentar tal característica, é um fator positivo, especialmente para os que almejam a capacidade de inovação. Ao serem detentores da cultura clã, significa que as empresas vitivinícolas, embora possuam o foco interno, estão em busca de capacidade inovadora por apresentarem uma estrutura organizacional flexível. Assim, a combinação de tais fatores é positiva, pois demonstra uma orientação para que os empreendimentos possam se manterem competitivos.

Para as empresas vitivinícolas, ser de cultura clã não é um empecilho quando o objetivo é inovar. Uma cultura acolhedora, que priorize o compartilhamento de informações, do trabalho em equipe, da colaboração, da gestão de talentos, do empoderamento, das relações interpessoais e das tomadas de decisões participativas, facilita para que os funcionários se sintam à vontade para fazerem as coisas de maneira diferente, com a intenção de proporcionar os melhores resultados para o ambiente corporativo. Se a equipe de trabalho apresentar uma diversidade de talentos interdisciplinares, que ofereçam ideias desafiadoras e incorporem e executem novas experiências e informações, ela promoverá a criatividade e consequentemente a inovação.

A H1b, apresenta que a cultura de adhocracia está positivamente relacionada com a capacidade de inovação. O resultado mostrou-se como suportado ($\beta = 0.350$, $p\text{-value}$ 0.000). Os enfoques teóricos de Hartnell, Ou e Kinicki (2011), Devloo et al. (2016), Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), Joo e Lee (2017), Warrick (2017) e Chang, Liao e Wu (2017), fornecem amplo entendimento de que a adhocracia, trata-se de uma cultura enfatiza a flexibilidade e a orientação externa das organizações.

Proporcionar liberdade e oportunidades aos funcionários, não significa que a empresa não irá monitorar o alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Mas, entende-se que, ao gerar um ambiente em que os indivíduos se sintam à vontade e livres, o resultado apresenta-se como consequência. Dessa forma, fatores a exemplo, de maior flexibilidade por parte da organização para com os funcionários, são fundamentais para proporcionar a criatividade, a autonomia, a aceitação de riscos e para alcançar a inovação como consequência. Para as empresas vitivinícolas que buscam inovar, seus líderes empresariais, podem se utilizar das características da cultura de adhocracia, para buscarem por alto desempenho na organização. Para isso, os gestores precisam incentivar o ambiente de trabalho positivo e capaz, em que os funcionários apresentam vontade de mudar, adaptar, compartilhar e aprender com os sucessos e erros, assumindo riscos razoáveis e tentando coisas novas.

Em relação a H1c, em que se tem que a cultura de mercado está positivamente relacionada com a capacidade de inovação, foi suportada ($\beta = 0.395$, $p\text{-value}$ 0.000). A cultura de mercado, consente que a organização possa se antecipar as mudanças do mercado de atuação, permitindo que a empresa consiga se adaptar rapidamente as modificações do setor o qual está inserida (GUERLEK; TUNA, 2018). Ao mesmo tempo em que ela é focada em uma estrutura estável, apresenta-se com foco externo, o que impulsiona a busca de adaptações para não ser superada pelos adversários comerciais (BIANCHI, TONTINI, GOMES, 2021).

Embora a orientação mecanicista da cultura de mercado não fomente o comportamento inovador dos funcionários, a orientação externa e sua ênfase na competição, leva a empresa a implementar estratégias, sistemas e procedimentos orientados para adquirir informações e conhecimentos, que ajudam a explicar a relação positiva no processo inovador (GUERLEK; TUNA, 2018). Empresas que possuem tal cultura, têm como uma das suas características, a competitividade e são orientadas a atenderem o que é almejado pelos seus clientes.

Quer dizer que mesmo que as empresas vitivinícolas não busquem a inovação de forma conscientes, a cultura de mercado por meio de outros mecanismos, promove a inovação como uma consequência. Çalişkan, Turunç e Akkoç, (2014), destacam que é possível que a orientação

externa, que diferencia a cultura de mercado, e sua ênfase na competição, leve a empresa a implementar estratégias, sistemas e procedimentos orientados para adquirir informações e conhecimentos externos, que nutrem os ativos de conhecimento, e isso ajuda a explicar a relação positiva com a inovação na vitivinicultura. Por fim, a cultura de mercado é uma relevante aliada do segmento pesquisado na implantação e manutenção da capacidade de inovação.

A última hipótese H1d, em que a cultura de hierarquia está negativamente relacionada com a capacidade de inovação. Tal hipótese apresenta-se como não suportada ($\beta = 0.086$, *p-value* 0.125). A cultura hierárquica é tida entre todas do modelo Cameron e Quinn (2011), como a que mantém um ambiente de trabalho formalizado e estruturado com regras, com políticas e procedimentos formais que governam o que as pessoas fazem. Embora a cultura hierárquica não mantenha a atenção principal voltada ao aspecto da inovação, uma possível explicação para o resultado, é que apesar do alto nível mantido com procedimentos burocráticos, controle formal e regras, estes podem ajudar no desenvolvimento de inovações não na fase de geração, mas na fase de implementação. Quando ultrapassadas as barreiras burocráticas encontradas no processo de inovação, a ideia ou objetivo será desenvolvido conforme planejado, tendo em vista o perfil de tal cultura (DE JONG; DEN HARTOG, 2007).

Em função das organizações hierárquicas apresentarem como características essenciais as regras e orientações impostas pelos líderes, pode significar que o inovar será ser implementado, quando houver interesse por parte dos gestores. Pode-se entender que a inovação é um processo que não é idealizado pela empresa, mas por lado, também não é descartado. Incentiva-se quando há um interesse para tal, assim a inovação vai acontecer apenas quando os gestores optarem por isso.

Para as empresas vitivinícolas, que apresentam a cultura hierárquica, podem fundamentar a realização das atividades empresariais em fazer as coisas da mesma forma como é desenvolvida há décadas, visualizando a inovação como um atributo não necessário. Uma possível explicação, é que os mercados atendidos por tais organizações, não cobram inovação frequente e rápida. Ou ainda, as empresas não estão focadas no atendimento das expectativas do mercado. Lavine (2014) pontua que situações complexas requerem respostas complexas e que as vezes, as organizações se beneficiam da estabilidade e, por outras vezes, da mudança. Esse pensamento fornece subsídios para melhor compreender o resultado obtido. Uma vez que, as organizações e seus líderes querem ser adaptáveis e flexíveis, mas também estáveis e controlados, querem inovação e mudança, mas também processos internos eficientes.

Ao voltar-se para os atributos centrais da cultura, observa-se a procura pela estabilidade, a continuidade dos processos cuidadosamente controlados, além dos objetivos precisos e da disciplina existente. Por fim, para o setor da vitivinicultura, ao deparar-se com a falta de relação, volta-se essencialmente para os gestores, uma vez que se assume riscos para as organizações, ao negligenciarem o cenário competitivo. As empresas com cultura hierárquica necessitam atentar-se para superar áreas de fraquezas, de modo que possam colaborar com as organizações para se visualizar possibilidades de produzir resultados desejados.

5.2 Tipos de cultura organizacional e Orientação para o Crescimento Internacional

A H2a, afirma que a cultura clã está negativamente relacionada com a propensão para a internacionalização foi suportada ($\beta = -0.213$, *p-value* 0.009). A cultura clã é uma cultura que preza por valores compartilhados e objetivos comuns, tem uma atmosfera de coletividade e ajuda mútua. Para Segaro, Larimo e Jones (2014), tais elementos são relevantes para que se possa afirmar que empresas clãs são administradas com mais prudência quando se trata de tomada de decisões. De certa forma, conforme Calabro et al. (2017), significa que é mais cômodo e seguro trabalhar em mercados domésticos, não colocando em risco a sobrevivência de uma empresa, a qual é responsável por sustentar indivíduos que muitas vezes são de um núcleo familiar, além de seus funcionários.

Para a vitivinicultura, a possibilidade de adentrar em mercados desconhecidos (exportação), acarreta uma decisão que é justamente contrária, ou seja, opta-se pelo mercado doméstico. Nesse tipo de empresa, seus gestores entendem que em função dos riscos econômicos que operações internacionais envolvem, é mais prudente e seguro operar nacionalmente. Não se trata de falta de recursos econômicos, mas de uma decisão estratégica relacionado a fatores comportamentais da empresa.

Assim, a alternativa para empresas vitivinícolas que tem o interesse em realizar exportações, é como Calabro et al. (2017) sugere, nomear para cargos estratégicos, indivíduos que sejam de fora do círculo, a fim de reduzir a resistência as operações comerciais estrangeiras. Conforme Arditi, Nayak e Damci (2017) destacam, o profissional nomeado deve ter experiências com mercado externo, para que a direção empresarial confie no trabalho que será executado. O auxílio de um profissional experiente em internacionalização, irá auxiliar a superar a estagnação estratégica e adotar a internacionalização da empresa.

A H2b, propõem que a cultura de adhocracia está positivamente relacionada com a propensão para a internacionalização não foi suportada ($\beta = 0.093$, *p-value* 0.287). O resultado se mostrou contrário ao indicado por Cameron e Quinn (2011), relatam tratar-se de um tipo de cultura empreendedora, criativa e adaptável, que enfatiza inovação, rentabilidade e crescimento. Uma explicação pode ser encontrada com Dosoglu-Guner (2008), ao sugerir que as empresas que competem em setores dinâmicos, como os internacionais, obtêm alta pontuação na escala de adaptabilidade. Isso leva a análise de que o setor vitivinícola não integra o rol de segmentos que apresentem tamanha dinamicidade, o que significa que a maneira como as atividades são desenvolvidas, podem levar décadas para sofrerem pequenas incrementações.

Outra hipótese que compõem a relação da CI com a OCI, é a H2c, em que “a cultura de mercado está positivamente relacionada com a propensão para a internacionalização”. A hipótese apresenta-se como suportada ($\beta = 0.266$, *p-value* 0.001) e o resultado está de acordo com as evidências científicas encontradas na literatura, como por exemplo de Dosoglu-Guner (2001, 2008). Esse tipo de cultura, apresenta-se propícia para a orientação externa e mantém o foco em resultados e produtividade, com o objetivo de atender as demandas especialmente do mercado competitivo. Para a vitivinicultura, no caso das empresas que ainda não são internacionalizadas, significa que elas competem com sucesso especialmente em mercados domésticos. Dosoglu-Guner (2008), o fato de atuar e ter bons resultados em mercados nacionais, fornece conhecimento para que as empresas possuam atributos desejáveis para obterem bons resultados também nas operações no exterior.

Zhang, Knight e Tansuhaj (2014) e Baimai e Mukherji (2015), pode-se afirmar que as organizações vitivinicultoras que constroem uma cultura forte, como a de mercado, permitem um ambiente que obtenha lucros por meio da concorrência no mercado. Tais empresas, apresentam uma estratégia voltada a atender as necessidades do mercado, indiferente da localização geográfica, ou seja, possuem capacidade de adaptabilidade as exigências do cliente em qualquer local do mundo.

Valorizar a cultura de mercado é importante para aquelas empresas que possuem como intenção adentrar e crescer em mercados estrangeiros. Tal comportamento auxiliará a manter o foco nos resultados e na produtividade, priorizando o atendimento às demandas do mercado competitivo formado por consumidores exigentes. Por fim, a cultura de mercado consente que a organização consiga se antecipar as mudanças do mercado, permitindo que a empresa consiga se adaptar as mudanças no setor o qual está inserida.

Por fim, a H2d a cultura hierárquica está negativamente relacionada com a propensão para a internacionalização. A hipótese apresentou-se como não suportada ($\beta = -0.097$, *p-value* 0.260). O encontrado demonstrou-se contrário as evidências teóricas, as quais pontuam que a cultura hierárquica não incentiva vendas além das fronteiras nacionais (D'ANGELO; PRESUTTI, 2019). Não significa que tais organizações não irão atuar em mercados novos e

exportar suas mercadorias e serviços. Mas, quer dizer que empresas de cultura hierárquica são mais centralizadoras e mais dependentes de controles, por isso, preferem parceiros ou franqueados estrangeiros. Significa para o segmento vitivinícola, que são empresas aversas aos riscos, e por isso, optem pela comercialização que possam ter maior controle (EVANS 2002).

Analisar a internacionalização sobre esse aspecto, leva também a entender que a cultura hierárquica pode atuar sem tamanha pressão junto as empresas. Os produtos da vitivinicultura brasileira são amplamente absorvidos pelo mercado interno, não havendo a necessidade de busca por outros mercados para vender o excedente. Também não há indícios que crises econômicas tenham diminuído o consumo interno dos produtos. Douglas e Craig (1989) explicam que o processo da internacionalização acontece conforme um procedimento incremental, que se refere aos movimentos realizados por uma empresa por intermédio de sucessivas fases, cada uma composta por desafios estratégicos novos e prioridades decisórias. Tal informação leva ao entendimento que ser detentor da cultura hierárquica, pode ser compreendida como uma das etapas do processo, no entanto, uma que ainda não se volta ao exportar como uma oportunidade ou ameaça.

5.3 Capacidade de inovação e orientação para o crescimento internacional

A hipótese H3 apresentou-se como suportada, a capacidade de inovação influencia positivamente a propensão para a internacionalização ($\beta = 0.248$, *p-value* 0.006). A literatura apresenta que a CI exibe influência positiva ao ingresso em mercados de países fora do de origem (TURCAN; JUHO, 2016). Desta forma, o resultado constata que as empresas vitivinícolas que possuem CI, apresentam características que as tornam propícias a internacionalização. Isso significa que, conforme Arbix, Salerno e De Negri (2004), na vitivinicultura, as empresas mais inovadoras aproveitam de forma eficiente as oportunidades, de modo a atuar no comércio internacional com produtos de maior valor agregado.

Outro ponto que merece destaque é o de que organizações consideradas inovadoras e que atuam em mercados externos, possuem mais condições financeiras. Isso se dá pelo fato de que a venda dos produtos é melhor remunerada, além de serem ambientes mais econômicos (GUERLEK; TUNA, 2018). Por tanto, comprovar que a capacidade de inovação influencia positivamente a propensão para a internacionalização, vem ao encontro da corrente de estudos realizados nas últimas décadas (OURA; ZILBER; LOPES, 2016, GUERLEK; TUNA, 2018), de que a CI e a internacionalização são fatores que estão relacionados.

A capacidade de inovação explica a ligação entre os recursos e capacidades de uma empresa com seu mercado de produtos (WANG; AHMED, 2007). Sendo assim, para a vitivinicultura, a capacidade de inovação constitui-se em uma forma de reação por parte das organizações e aliada da internacionalização organizacional. A expansão internacional, significa uma oportunidade de crescimento e de criação de valor, pois ao entrarem em mercados internacionais, as empresas aumentam sua experiência tecnológica e de mercado e, muitas vezes tornam-se igualmente mais inovadoras (ENGELMAN et al., 2015).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi avaliar o papel da cultura organizacional (clã, adhocracia, hierárquica, mercado) na capacidade de inovação e na orientação para o crescimento internacional das empresas do ramo vitivinícola. No que tange a contribuições teóricas, a primeira foi propor um modelo que integre a cultura organizacional, a capacidade de inovação e a orientação para o crescimento internacional, tendo em vista que havia até então, uma lacuna de estudos que investigassem os três constructos em um único modelo.

A literatura carecia de conhecimento a respeito de que maneira os diferentes tipos de cultura organizacional atuam na orientação para o crescimento internacional das empresas. Desta forma, tem-se como terceira contribuição teórica, ao realizar-se a investigação para compreender quais são os tipos de cultura que devem ser fomentadas para que a decisão

estratégica de exportar produtos seja bem-sucedida. Ainda quando se trata de orientação para o crescimento internacional, apresenta-se a segunda contribuição a literatura, uma vez que as pesquisas se atentam a investigar empresas já internacionalizadas e seus resultados, mas não a etapa anterior, que é considerada como uma propensão a internacionalização.

Uma contribuição prática está relacionada ao entendimento que guie as empresas para decidir qual cultura organizacional deve ser implementada quando se busca a prática da inovação e da conquista do mercado internacional. Ao voltar-se para as empresas que realizam o processo de vendas fora do Brasil, os demais empreendimentos que possuam intenções de exportarem, podem atentar-se para tais características a fim de implementarem também em suas organizações, tornando o processo da internacionalização mais rápido e menos dificultoso.

A primeira limitação está relacionada à utilização de um único respondente por organização para coleta de dados, uma vez que os dados são baseados nas percepções e experiências dos respondentes, o que pode gerar viés. O viés de auto-seleção, sugere que os respondentes decidem por eles mesmos se desejam participar da pesquisa o que pode afetar a leitura e análise dos resultados. Outra limitação é a utilização de dados de corte transversal, considerando que, tais constructos, são fenômenos evolucionários, e vão surgindo de forma gradual, o que impede a análise do efeito das mudanças através do tempo.

A partir deste estudo surgem oportunidades de pesquisa, como a aplicação do *framework* para verificar se há diferenças nos antecedentes da inovação e sua relação com o desempenho, em decorrência de características específicas de cada setor. Outra sugestão é a utilização de variáveis de controle como porte da empresa, localização, entre outros. Sugere-se ainda a utilização de pesquisa mista (qualitativa e quantitativa), pois permite que o pesquisador explore diferentes variáveis em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

- ARDITI, D.; NAYAK, S.; DAMCI, A. Effect of organizational culture on delay in construction. **International Journal of Project Management**, [s.l.], v. 35, n. 2, p. 136-147, fev. 2017.
- BAIMAI, C.; MUKHERJU, A. International entrepreneurial culture of Thai SMEs. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, Heidelberg, v. 5, n. 24, p. 1-20, 2015.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. **Business Horizons**, [s.l.], v. 57, n. 3, p. 311-317, maio-jun. 2014.
- BIANCHI, C. E.; TONTINI, G.; GOMES, G. Relationship between subjective well-being, perceived organisational culture and individual propension to innovation. **European Journal of Innovation Management**, [s.l.], 2021
- BÜSCHGENS, T.; BAUSCH, A.; BALKIN, D. B. Organizational culture and innovation: A meta analytic review. **Journal of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 30, n. 4, p. 763-781, 2013.
- ÇALIŞKAN, A.; TURUNÇ, Ö.; AKKOÇ, İ. How does organisational culture affect the innovative behaviours? The mediating role of perceived insider status. **International Journal of Innovation and Learning** v. 16, n. 2, p. 151-172, 2014.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. 3. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- CHANDLER, N.; HEIDRICH, B.; KASA, R. Everything changes? A repeated crosssectional study of organisational culture in the public sector. **Evidence-Based HRM**, [s.l.], v. 5, n. 3, p. 283-296, 2017.
- COETZER, A. et al. Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours. **International Journal of Manpower**, [s.l.], v. 39, n. 2, p. 222-239, 2018.
- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.
- DAMANPOUR, Fariborz. **Organizational innovation: Theory, research, and direction**. Edward Elgar Publishing, 2020.
- D'ANGELO, A.; PRESUTTI, M. SMEs international growth: The moderating role of experience on entrepreneurial and learning orientations. **International Business Review**, v. 28, n. 3, p. 613-624, jun. 2019.
- DE JONG, J. P. J.; DEN HARTOG, D. How leaders influence employees' innovative behaviour. **European Journal of Innovation Management**, [s.l.], v. 10, p. 41-64, 2007.
- DOSOGLU-GUNER, B. Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. **International Business Review**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 71-89, 2001.
- DOSOGLU-GUNER, B. Organizational culture as a discriminating variable of export activities. **International Journal of Commerce and Management**, [s.l.], v. 17, n. 4, p. 270-283, 2008.

ENGELMAN, R.; ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. The impact of the incubator on the internationalization of firms. **Journal of Technology Management & Innovation**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 29-39, 2015.

ESKILER, E. et al. The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in tourism enterprises. **Physical Culture and Sport. Studies and Research**, [s.l.], v. 69, n. 1, p. 53-64, 2016.

FARIAS, C. V. S. **O papel das instituições na formação e transformação da vitivinicultura da Serra Gaúcha**: Possibilidades de interpretações do desenvolvimento rural pela nova economia institucional. 2016. 280 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

FAUL, F. et al. G*Power 3: Um programa flexível de análise de poder estatístico para as ciências sociais, comportamentais e biomédicas. **Behavior Research Methods**, [s.l.], v. 39, p. 175-191, 2007.

GUERLEK, M.; TUNA, M. Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. **Service Industries Journal**, [s.l.], v. 38, n. 7-8, p. 467-491, 2018.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2021.

HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational Effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 4, p. 677-694, 2011.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, [s.l.], v. 20, p. 277-319, 2009.

JOGARATNAM, G. How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, [s.l.], v. 31, p. 211-219, jun. 2017.

JOSEPH, K. Z.; DAI, C. J. The influence of organizational culture on organizational learning, worker involvement and worker productivity. **International Journal of Business and Management**, [s.l.], v. 4, n. 9, p. 243-250, 2009.

LAVINE, M. Paradoxical leadership and the competing values framework. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [s.l.], v. 50, n. 2, p. 189-205, mar. 2014.

LIU, M.-C.; CHEN, S.-H. MNCs' offshore R&D networks in host country's regional innovation system: The case of Taiwan-based firms in China. **Research Policy**, [s.l.], v. 41, n. 6, p. 1107-1120, 2012.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. **Journal of retailing**, [s.l.], v. 88, n. 4, p. 542-555, 2012.

MELLO, L. M. R. **Vitivinicultura brasileira**: Panorama 2018. Bento Gonçalves: EMBRAPA, 2019. 12 p.

MELLO, L. M. R.; MACHADO, C. A. E. **Vitivinicultura brasileira**: Panorama 2020. Bento Gonçalves: EMBRAPA, 2021.

MEMON, M. A. et al. Sample size for survey research: Review and recommendations. **Journal of Applied Structural Equation Modeling**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 1-20, 2020.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Organizational culture and radical innovation: Does innovative behavior mediate this relationship? **Creativity and Innovation Management**, v. 26, n. 4, p. 407-417, 2017.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. **Revista latino-americana de Psicología**, [s.l.], v. 48, n. 1, p. 30-41, jan.-abr. 2016.

NUMMELA, N.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S. International growth orientation of knowledge-intensive small firms. **Journal of International Entrepreneurship**, [s.l.], v. 3, n. 1, p. 5-18, mar. 2005.

OURA, M. M.; ZILBER, S. N.; LOPES, E. L. Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. **International Business Review**, [s.l.], v. 25, n. 4, p. 921-932, ago. 2016.

PIVETA, M. N. et al. A contribuição da Visão Baseada em Recursos para o estudo da internacionalização: uma análise bibliométrica da produção científica entre os anos de 2007 e 2016. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 43-58, maio/ago. 2018.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

SALEH, A.; WATSON, R. Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). **TQM Journal**, [s.l.], v. 29, n. 5, p. 705-724, 2017.

SEGARO, E. L.; LARIMO, J.; JONES, M. V. Internacionalização de pequenas e médias empresas familiares: O papel da orientação de gestão, da cultura de compromisso familiar e da equipe de gestão de topo. **Revisão de Negócios Internacionais**, [s.l.], v. 23, p. 381-395, 2014.

TERUCHKIN, S. R. U. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai**: Uma análise comparada. 2003. 303 f. Tese (Doutorado em Administração) –, Porto Alegre, 2003.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WARRICK, D. D. What leaders need to know about organizational culture. **Business Horizons**, [s.l.], v. 60, n. 3, p. 395-404, maio-jun. 2017.

ZEN, A. C. et al. O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: O caso Wines of Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [s.l.], v. 12, n. 1, p. 107-130, jan.-mar. 2013.

ZHANG, M.; KNIGHT, G.; TANSUHAJ, P. International Performance Antecedents in Emerging Market SMEs: Evidence from China. **Journal of Global Marketing**, [s.l.], v. 27, n. 3, p. 161-177, 2014.