

Implementação de Estratégia Empreendedora Internacional no Setor de Vinhos: O Caso da Vinícola Miolo

Autoria: Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo, Cláudia Cristina Bitencourt, Rosana da Rosa Portella Tondolo

Resumo: Em termos de desenvolvimento teórico há no campo de estudo da estratégia um *gap* significativo entre os processos de formulação e implementação da estratégia. Apesar de esses elementos serem inter-relacionados e fundamentais em termos de gestão estratégica, a formulação tem recebido mais atenção, tanto no âmbito acadêmico como no profissional. O processo de internacionalização das empresas, assim como, a aproximação entre os campos da estratégia e do empreendedorismo, também necessitam ser enfocados pela literatura da gestão estratégica. Com base nesse contexto acadêmico e empresarial, este trabalho tem como objetivo explorar elementos teóricos tendo como objeto o processo de implementação da estratégia de internacionalização da vinícola Miolo. O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso exploratório-descritivo com abordagem qualitativa. Com base na análise do caso foi possível identificar aspectos que ilustram a implementação da estratégia, o processo de internacionalização e o empreendedorismo estratégico.

Introdução

A habilidade da organização em se adaptar ao seu ambiente é um dos pontos centrais da gestão estratégica. A gestão estratégica abarca um grupo de decisões e ações, resultando na formulação e implementação da estratégia, voltados para a obtenção do propósito e dos objetivos da organização (SHAH, 2005). A implementação é vista como parte integrante do processo de gestão estratégica, porém os gestores não empregam a mesma atenção no plano de implementação, quanto empregam na formulação da estratégia (SHAH, 2005).

Como destaca o autor, isso ocorre porque os gestores consideram mais fácil e menos custoso em termos de emprego de tempo, selecionar a estratégia do que implementá-la. Apesar do reconhecimento da importância da implementação no processo de gestão estratégica, pouca atenção tem sido despendida no campo de estudo da estratégia, suscitando trabalhos adicionais sobre o tema.

Por outro lado, em se tratando de internacionalização, o tema vem atraindo cada vez mais a atenção dos pesquisadores na área da administração. Percebe-se também um movimento de empresas nacionais visando à entrada em mercados internacionais. Uma das principais motivações desse movimento por parte das empresas é a busca de um padrão competitivo mais elevado. Como destacam Schmitz e Knorringer (2000), a intensidade da relação com o comprador internacional e a disposição do fabricante local em aprender favorecem o *upgrading* interno da empresa.

A associação entre empreendedorismo e internacionalização também tem sido destacada na literatura. Como afirmam Zahra e George (2006), o empreendedorismo internacional é o processo de busca por novas oportunidades no mercado externo, sem se perder a perspectiva da vantagem competitiva. Observa-se na literatura estudos no campo da estratégia defendendo a aproximação entre a estratégia e o empreendedorismo, como Hitt, *et al.*, (2001) e Venkataraman e Sarasvathy (2005).

Inspirando-se nas contribuições de Shah (2005) sobre obstáculos à implementação da estratégia; Hrebiniak e Joyce (2005) sobre a necessidade de maior desenvolvimento de pesquisas acerca da implementação da estratégia; da crescente importância dos estudos de internacionalização de empresas; e, sobre a lógica do empreendedorismo estratégico, o objetivo central deste trabalho foi: explorar o processo de implementação da estratégia de internacionalização da empresa Miolo. Para tal, foi desenvolvido um estudo de caso com abordagem qualitativa, explorando e ampliando aspectos observados da empresa em estudos anteriores.

Além desta parte introdutória, o presente estudo está organizado nas seguintes seções: revisão de literatura, procedimentos metodológicos, análise do caso, considerações finais e referências bibliográficas.

2. Revisão de literatura

De acordo com os objetivos desta pesquisa, a revisão teórica teve-se à implementação da estratégia, empreendedorismo estratégico, e os aspectos centrais na Escola de Upsala.

2.1 Implementação da estratégia

O tópico da implementação foi negligenciado ou pelo menos tratado superficialmente na literatura sobre campo de estudo da estratégia. Apesar dos trabalhos já publicados, os estudos e *frameworks* sobre implementação não tem recebido a atenção do campo de estudo, dada a clara ênfase dos em estudos à questão da formulação da estratégia (HREBIAK e JOYCE, 2005).

Formulação e implementação são atividades relacionadas que devem ser realizadas para que a organização atinja os seus objetivos. Porém deve-se ter cuidado ao considerar que formulação e implementação são a mesma coisa, tal consideração pode ser prejudicial ao desenvolvimento do campo de estudo da estratégia (HREBIAK e JOYCE, 2005). Nesse aspecto, os autores destacam três argumentos que sustentam a sua percepção:

Primeiro, a formulação e implementação da estratégia são áreas complementares e distintas da pesquisa em gestão estratégica. Segundo, por causa disso, chamar tudo de mesma coisa é logicamente confuso e teoricamente disfuncional. Terceiro, quando nós admitimos que a gestão estratégica é mais que só a formulação da estratégia, pesquisas empíricas revelam que muitas variáveis relacionadas à implementação são vitalmente importantes na explicação do desempenho da firma. Em fato, essas variáveis podem explicar mais a variância no desempenho da firma que aquelas relacionadas à formulação (HREBINIAK e JOYCE, p. 603).

Para Hrebiniak e Joyce (2005) é necessário pesquisas que contemplem tanto a formulação quanto a implementação da estratégia, principalmente mais pesquisas sobre implementação. A formulação e a implementação são partes distinguíveis e interdependentes do processo de gestão estratégica, logicamente, a formulação precede a implementação. Porém, Hambrick e Canella (1989) advertem que a implementação deve ser considerada durante o processo de formulação.

Como destaca Shah (2005), a formulação da estratégia está concentrada em determinar a direção futura da organização, pelo desenho de estratégias apropriadas, já a implementação, está voltada ao processo de traduzir a estratégia em ação. Quando uma nova estratégia não é implementada com sucesso ela não passa de uma fantasia (HAMBRICK e CANELLA, 1989).

Hrebiniak e Joyce (2005) propõem a implementação da estratégia como um conjunto de questões que carecem de pesquisas adicionais, devendo ser eclética, interdisciplinar e integradora de variáveis. Os autores destacam que estudos anteriores identificaram que as empresas hábeis para sustentar alto desempenho, ou que foram hábeis em alcançar o alto desempenho, realizaram as seguintes atividades chave: desenvolveram uma direção estratégica clara; construíram uma organização rápida e efetiva; estabeleceram uma cultura adaptativa; e, executaram foco sobre a necessidade dos consumidores e redução de custos. Os autores complementam que apenas a primeira atividade chave está mais direcionada à formulação da estratégia, enquanto as demais, estão mais voltadas à implementação da estratégia.

Considerando a contribuição da literatura sobre o processo de estratégia, bem como a contribuição da perspectiva do posicionamento estratégico e das perspectivas, dos recursos,

capacidades e competências, as recomendações em termos de pesquisa e prática sobre implementação ainda são fracas. O conhecimento sobre a execução da estratégia e a sua influência sobre o desempenho da organização é sub-enfatizado na literatura da gestão estratégica, do processo decisório e da gestão corporativa (HREBIAK e JOYCE, 2005). O desempenho da organização não depende apenas de como a estratégia foi formulada, mas também de como a estratégia foi implementada (SHAH, 2005).

Uma possível razão para a assimetria de produção e interesse tanto acadêmico como empresarial entre formulação e implementação da estratégia é o nível de dificuldade. A implementação da estratégia possui um nível de dificuldade superior à formulação, sendo os fatores que descrevem essa dificuldade o período de tempo envolvido; o número de pessoas envolvidas e o grau de complexidade das tarefas; e a necessidade de pensamento simultâneo e sequencial (HREBIAK e JOYCE, 2005). A implementação exige dos gestores a habilidade de coordenar um escopo amplo de aspectos, para transformar intenções estratégicas em ação (SHAH, 2005).

Hrebiniak e Joyce (2005) destacam que provavelmente se saiba mais sobre a implementação da estratégia do que se pensa sobre o assunto. Os autores destacam que os tópicos de gestão estratégica, teoria organizacional, comportamento organizacional e desenvolvimento organizacional contribuem tanto para a teoria como para uma visão mais pragmática da implementação. Porém, o conhecimento é fragmentado, seguindo a organização dos departamentos acadêmicos, contribuindo de certa forma, para o retardo no interesse por essa área de pesquisa. São necessários *frameworks* para auxiliar a conversão de novas estratégias em “sucesso competitivo” (HAMBRICK e CANELLA, 1989).

A adaptação da organização ao longo do tempo é central para a implementação da estratégia, indicando que na organização “o aprendizado ocorreu, que o retorno do desempenho foi recebido, avaliado e foram feitos os necessários ajustes na sua instância competitiva” (HREBINIAK e JOYCE, 2005, p. 620). Os autores destacam que a criação de estratégias para adaptação às mudanças ambientais, e como as empresas possuem um desempenho melhor do que outras nessa adaptação são pontos centrais no estudo do campo da estratégia.

Nesse aspecto, tanto a abordagem do posicionamento competitivo, como a abordagem dos recursos e das capacitações são contribuições que recebem grande atenção no campo da estratégia. Porém, nesse ponto, a abordagem do processo de busca nas organizações não recebeu o mesmo interesse dos pesquisadores do campo, mesmo sendo um dos aspectos importantes da adaptação da organização (HREBINIAK e JOYCE, 2005).

No processo de implementação da estratégia, a busca de referências as atividades que produzem informações que conduzem a adaptação entre as capacidades e recursos internos da organização, estratégias, práticas e procedimentos. Nesse aspecto, pesquisas futuras sobre implementação devem estudar os determinantes e as correlações dos processos de busca para permitir o conhecimento de como as organizações implementam e mudam seus planos ao longo do processo de adaptação (HREBINIAK e JOYCE, 2005).

As competências centrais ou recursos específicos dirigem os processos de busca. A falta de capacidades pode afetar a implementação da estratégia e a habilidade da organização para adaptar-se às pressões ambientais. O aprendizado é um aspecto central para a adaptação e o desempenho, podendo interferir em como a organização busca e como a organização implementa a estratégia. Pesquisas adicionais são necessárias ao entendimento dos efeitos do aprendizado na busca e implementação da estratégia (HREBINIAK e JOYCE, 2005).

Em relação a estudos sobre a implementação da estratégia, Shah (2005) elaborou uma pesquisa sobre os obstáculos à implementação da estratégia. O autor aplicou uma *survey* com

145 gestores, envolvendo 35 empresas dos setores (bens duráveis, bens não duráveis, automóveis, componentes para automóveis, tecnologia da informação, têxtil, farmacêutico e instituições financeiras), todas as empresas são da região de Nova Deli na Índia.

Os resultados demonstraram que os respondentes identificaram 11 variáveis como obstáculos ao processo de implementação. Dentre as 11 variáveis, 80,7 por cento da amostra identificaram como principais barreiras: habilidades gerenciais inadequadas; compreensão fraca dos papéis; direção e liderança inadequada por parte dos gestores departamentais; tarefas e atividades chave para implementação mal definidas; e, falta de comprometimento dos empregados. Já 50,88 por cento da amostra consideraram como barreiras à implementação da estratégia à coordenação insuficiente entre os departamentos; a insuficiente capacitação dos funcionários; e, as linhas de responsabilidades não claras. Por fim, sistemas de informação deficientes e monitoramento não efetivo foram considerados barreiras moderadas à implementação da estratégia pelos respondentes (SHAH, 2005).

O mesmo estudo identificou, segundo a percepção dos respondentes, seis fatores centrais para a implementação da estratégia: *sound strategy*; alocação eficiente de recursos; envolvimento dos gestores; entendimento e envolvimento dos empregados; recompensas financeiras; e, sistemas de informação. Esses fatores são fundamentais para que a organização transponha os obstáculos à implementação (SHAHA, 2005). O autor complementa a necessidade de uma análise mais ampliada dos seus achados, possibilitando a generalização dos resultados.

2.2 Empreendedorismo e Estratégia

Empreendedorismo envolve a exploração de novas oportunidades. No entanto, para gerar valor as empresas devem atuar de forma estratégica. Nesse sentido, o empreendedorismo estratégico é o ato de empreender com perspectiva estratégica (HITT, *et al*, 2001).

Como destacam Venkataraman e Sarasvathy (2005), o empreendedorismo enfoca a criação e a estratégia enfoca como a vantagem é estabelecida e mantida, sendo a criação de valor, o ponto central de ambas as perspectivas. Nessa lógica, essas perspectivas devem ser integradas para que se entendam as estratégias empreendedoras que geram valor, denominado de empreendedorismo estratégico (HITT, *et al*, 2001).

Os mesmos autores destacam que o empreendedorismo estratégico é a integração das perspectivas de empreender (comportamento de busca de oportunidades) com estratégia (busca de vantagem) no desenvolvimento e tomada de ações voltadas para criação de valor. Doh e Perace (2004) destacam que os pesquisadores têm demonstrado na literatura a sensível relação entre iniciativas empreendedoras e estratégia corporativa.

Hitt *et al* (2001) abordam que existem diversos domínios em que a integração entre empreendedorismo e estratégia pode ocorrer naturalmente, os quais envolvem raízes econômicas, negócios internacionais, teoria organizacional, sociologia e estratégia. No quadro 1, a seguir, estão sintetizados os domínios explorados pelos autores em relação à geração de valor.

Hitt *et al* (2001) destacam que mesmo o empreendedorismo sendo uma prática e um campo de estudo com algum tempo, ainda não há um paradigma de pesquisa bem desenvolvido e comumente aceito. Nesse aspecto, para os autores, a integração entre estratégia e empreendedorismo possa se desenvolver como um paradigma, além de, contribuir para o campo de estudo da estratégia.

Das diferentes escolas de pensamento do empreendedorismo apresentadas por Fayolle (2002), considera-se a clássica, a de gestão e a do *intrapreneurship* como relacionadas à

abordagem da teoria organizacional e da gestão. O foco da escola clássica é a inovação e a criatividade e a identificação de oportunidades. Já o foco da escola de gestão é a busca de oportunidades de negócio e o uso de ferramentas gerenciais apropriadas para concretizar essa realização. E, o foco da escola do *intrapreneurship* é o comportamento empreendedor em organizações já existentes. Para cada uma das escolas o autor elabora uma afirmação. A afirmação da escola do *intrapreneurship* é: “Competências empreendedoras podem ser utilizadas, proveitosamente, em organizações já existentes. *Intrapreneurship* sendo definido como o desenvolvimento de unidades independentes para criar novos mercados e novos produtos” (FAYOLLE, p. 266).

Domínios	Aspectos relacionados ao empreendedorismo
Redes externas	Redes podem ser fontes de informação para auxiliar firmas empreendedoras para identificar oportunidades em potencial; Fontes de recursos e capacidades necessárias para competição às firmas empreendedoras; Fontes de acesso a recursos complementares; Fontes de aprendizado de novas capacidades.
Recursos e aprendizagem organizacional	Orientação empreendedora, capacidades tecnológicas e recursos financeiros são bases para o crescimento de novos empreendimentos; Aquisição de conhecimento e sua exploração em novas tecnologias contribuem às firmas construírem vantagem no desenvolvimento de produtos; Aprender novos conhecimentos ajudam às empresas a se adaptar às mudanças; Desenvolvimento de capacidades dinâmicas e competência são necessárias em novos empreendimentos;
Inovação	Forte relação de duas vias entre inovação e empreendedorismo; Inovações radicais (inovação destrutiva) são o ponto central para o empreendedorismo e a criação de valor; Firmas que empregam capacidades de inovação para implementação de estratégias empreendedoras geram valor.
Internacionalização	O número de pequenos negócios empreendedores aumentou com a abertura dos mercados e a negociação por meio de novas tecnologias; O empreendedorismo internacional pode ocorrer em pequenas empresas e em empresas estabelecidas. Cada novo mercado internacional conduz a novos aprendizados nas organizações; Alianças são formadas para o acesso a recursos e capacidades necessárias para o processo de internacionalização

Quadro 1: Estudos de geração de valor no empreendedorismo

Fonte: Adaptado de Hitt *et al* (2001, p. 481-486)

Gartner, Davidsson e Zahra (2006) destacam cinco linhas de abordagens de significativa sobreposição intelectual com o campo de empreendedorismo (empreendimento capital; empreendedorismo corporativo; economia; empreendedorismo estratégico e empreendedorismo ético). Ao analisar as divisões do *Academy of Management* os autores identificaram uma forte relação entre a linha do empreendedorismo e a linha de estratégia e política de negócios. Tal relação tem inclinado as pesquisas em empreendedorismo em direção ao entendimento do crescimento, sobrevivência, morte e desempenho das firmas.

A *Entrepreneurial Orientation* (EO) é pontuada como o principal construto nos últimos anos na literatura do campo do empreendedorismo e da estratégia (COVIN, GRENN e SLEVIN, 2006). Dess e Lumpkin (2005) destacam que a lógica de empreendedorismo na formulação da estratégia preconizada por Mintzberg foi central para o desenvolvimento do construto.

Hitt *et al* (2001) complementam que as empresas para gerar valor necessitam ser empreendedoras e estratégicas ao mesmo tempo. No entanto, as empresas requerem determinados tipos de recursos e capacidades para tal desafio. Brush, Greene e Hart (2001)

destacam a importância dos recursos e das capacidades, afirmando que as empresas devem construir uma base de recursos para explorar capacidades. Para as autoras, o desafio que a organização enfrenta ao empreender e gerar valor passa pela identificação e construção de uma base de recursos e pela especificação, combinação e transformação de recursos pessoais em novos empreendimentos para a empresa.

Por meio de um estudo longitudinal Lichtenstein e Brush (2001) identificaram que diferentes tipos de recursos são necessários em diferentes estágios do empreendimento de novos negócios. Os autores sugerem que as organizações devem identificar as alternativas de quais recursos podem ser obtidos, identificados e combinados para que se possam explorar novos empreendimentos de forma efetiva.

Shelton (2005) aborda que a importância do entendimento dos obstáculos à exploração de novas oportunidades é central para a pesquisa em empreendedorismo. Nesse sentido, o autor introduz a lógica de barreira de escala, destacando a importância de três recursos chave (financeiros, capacidades organizacionais e gerenciais e posição competitiva). O autor destaca que com o surgimento da Visão Baseada em Recursos (VBR) diversos pesquisadores sobre o tema empreendedorismo começaram a incorporar a importância dos recursos no entendimento do desempenho de novos empreendimentos.

Shelton (2005) encara as barreiras de escala como requisito em termos de recursos que a empresa deve possuir para explorar uma nova oportunidade em uma determinada indústria. Nesse aspecto, o autor destaca a importância das estratégias de acumulação de recursos, as quais são a aquisição, o estabelecimento de alianças e o desenvolvimento interno.

No entendimento do autor, recursos internos como capacidades gerenciais e organizacionais são necessárias para a coordenação do processo de empreender, bem como, recursos externos são necessários para que a organização se posicione e explore as novas oportunidades. Baseados na visão de Schumpeter - Lee, Peng e Barney (2007) definem empreendedores como indivíduos que combinam recursos de novas formas e riscos, buscando o potencial de gerar valor à sociedade.

O empreendedorismo corporativo é considerado por Barringer e Bluedorn (1999) como central para o crescimento e sobrevivência das empresas. Ahuja e Lampert (2001) também destacam a importância do empreendedorismo corporativo, enfocando a geração de valor pelo uso dos recursos em novas formas e também pelo desenvolvimento de novos recursos. Dentre o desenvolvimento de novos recursos Ahuja e Lampert (2001) destacam os novos conhecimentos que emergem do processo de empreendedorismo corporativo.

Ahuja e Lampert (2001) identificaram que as empresas variam no uso de estratégias empreendedoras, porém, o uso desse tipo de estratégia conduz a resultados superiores das invenções. Nesse sentido, para os autores, pode existir o efeito do círculo virtuoso do empreendedorismo estratégico nas empresas, e que, para a busca de tecnologias desconhecidas é necessário demandar extensivos recursos. Em termos de aplicação gerencial, os autores adicionam o pioneirismo como mais uma alternativa de empreendedorismo para as grandes empresas, além das três já identificadas na literatura (fixa, imitativa e adaptativa).

O empreendedorismo corporativo é visto pelos autores como uma opção que as empresas empregam para explorar novas oportunidades, para tal as empresas devem acessar e organizar recursos rapidamente. As firmas estabelecidas devem aprender a agir de forma empreendedora (COVIN, GRENN e SLEVIN, 2006).

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) por meio de um estudo teórico argumentam que as capacitações dinâmicas que novos negócios e empresas estabelecidas possuem são as fontes de desempenho superior. Para os autores a atividade de empreender tem papel central no desempenho da firma, sendo as capacitações dinâmicas fundamentais para as relações

entre recursos, capacidades, aprendizado e resultados. Os autores abordam que novos negócios e empresas estabelecidas têm diferentes fontes de vantagens das capacitações dinâmicas, sugerindo que estudos futuros enriqueçam o conhecimento nessa questão. Segundo os autores o processo de empreendedorismo é o ponto de partida para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e substantivas.

Venkataraman e Sarasvathy (2005) destacam que a perspectiva do empreendedorismo provém diversas oportunidades de pesquisa no campo da estratégia. Em particular, os autores abordam a presença da VBR, sugerindo que não é apenas o acesso aos recursos que reflete o desempenho das firmas, mas a forma como os recursos são utilizados. Nessa lógica, os autores indicam um caminho de investigação que clarifique os processos envolvidos na relação entre recursos e desempenho.

2.3 Aspectos centrais da Escola de Uppsala

A Escola de Uppsala encara o processo de internacionalização como um processo incremental construído pelo desenvolvimento e acumulação da aprendizagem. Nesse sentido, o modelo proposto por Johanson e Vahalne (1977) aborda que o processo de internacionalização das empresas ocorre pela aquisição gradual, integração e uso do conhecimento do mercado externo.

Garrido, Larentis e Slongo (2006) destacam três aspectos centrais da lógica da Escola de Uppsala. Primeiro, que o processo de internacionalização emerge do desempenho local da empresa no mercado. Segundo, que o processo ocorre de forma incremental, pelo desenvolvimento de conhecimentos, desde a exportação até o investimento direto no exterior. Terceiro, visando à redução da distância psíquica, as empresas buscam mercados mais próximos ao seu mercado local.

O conhecimento é um aspecto essencial ao processo de internacionalização. Para Johanson e Vahalne (1977) é necessário distinguir o conhecimento geral do conhecimento específico do mercado. Esse último, segundo os autores se refere às características específicas do mercado externo, dos clientes, das dinâmicas do negócio no exterior, entre outros. Nesse sentido, os autores consideram o conhecimento específico como um recurso - quanto mais qualificado é o conhecimento específico do mercado, mais valioso se torna esse recurso. Na lógica da Escola de Uppsala a internacionalização se refere ao grau no qual as vendas e ou as operações da empresa estão relacionados ao mercado externo (ELANGO e PATTINAIK, 2007).

Nesse sentido, a posse do recurso conhecimento é uma condição essencial ao processo de internacionalização. Como destacam Oviatt e McDougall (1994) a posse de recursos estratégicos e a habilidade de replicá-los em termos operacionais é uma das condições elementares para a internacionalização da organização. Segundo os mesmos autores, a internacionalização de novos negócios, como uma organização, pode ser visto como um processo gradual. Nesse sentido, avançando do mercado doméstico ao internacional. Em se tratando da Escola de Uppsala, o conhecimento necessário ao processo inicial de internacionalização deve ser capaz de gerar o retorno esperado pela empresa, o qual é uma das condições para que o a internacionalização avance a estágios mais intensos.

No entanto a abordagem da Escola de Uppsala é mais explicativa para processos iniciais de internacionalização. Estudos anteriores como os de Paiva e Hexsel (2005) e Dal-Soto, Paiva e de Souza (2007) confirmam essa limitação. Nesse sentido, essa escola não é a mais indicada na busca do entendimento do investimento estrangeiro direto. Assim, cabe destacar que o caso que se analisa neste estudo se caracteriza por estar em um processo inicial de internacionalização, justificando a escolha pela Escola de Uppsala.

Tendo em vista o referencial teórico acima abordado, destacam-se os elementos centrais relacionados ao desenvolvimento deste trabalho: (i) a implementação da estratégia deve estar balizada por um foco estratégico definido; (ii) implementação da estratégia requer o desenvolvimento de recursos e capacidades ao longo da trajetória organizacional; (iii) o empreendedorismo estratégico reflete o ato da organização a busca da competitividade via exploração de novas oportunidades; (iv) e, o aprendizado como principal aspecto nos estágios iniciais do processo de internacionalização.

3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa. A empresa selecionada para o estudo foi a vinícola Miolo. Justifica-se este fato pela empresa apresentar resultados crescentes, enquanto as demais vinícolas do setor tendem a seguir uma tendência decrescente em termos de resultados. Isso se dá por uma crise que o setor enfrenta devido à abertura do mercado, a falta de apoio governamental, às altas taxas de tributação, entre outros fatores. Contudo, é curioso observar a curva crescente de resultados apresentada pela vinícola Miolo. Isso leva a questionar e buscar compreender melhor o porquê deste movimento.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: (i) entrevista semi-estruturada; (ii) análise documental baseada em registros de arquivos; (iii) e, dados de estudos anteriores sobre a empresa baseando-se em Dolabella (2006), Dolabella e Bitencourt (2006), Bitencourt (2007). As entrevistas foram realizadas com um dos sócios-proprietário, com o diretor de marketing e relações internacionais, com 2 enólogos, com o gerente de recursos humanos, com o coordenador de produtores integrados. Cada entrevista durou cerca de 1 hora. Todas elas foram gravadas e transcritas para posterior análise.

Em relação à análise documental, destacam-se os seguintes documentos: “Relatório de Pesquisa de Mercado Brasileiro de Vinhos Finos” (CEPAN/UFRGS, 2001); “Vinho brasileiro: más notícias e bons presságios” (FENSTERSEIFER, 2005); “Produção e Comercialização de Uvas e Vinhos - Panorama 2004” (MELLO, 2006a); “Atuação do Brasil no Mercado Internacional de Uvas e Vinhos” (MELLO, 2006b).

Além disso, também houve a consulta de pesquisas desenvolvidas anteriormente pelo grupo de pesquisa GEMAC (Grupo de Estudos em Mudança, Aprendizagem e Competências), os quais se destacam: “A análise e a articulação das competências organizacionais em setores agroindustriais do Rio Grande do Sul – o caso das indústrias de vinhos, aves e suínos” (BITENCOURT, 2007) e a dissertação de mestrado “A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: um estudo de caso na vinícola Miolo” (DOLABELLA, 2006).

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. As categorias de análise desenvolvidas foram: (i) barreiras à implementação da estratégia internacional; (ii) tipo de orientação estratégica internacional adotada pela organização; (iii) recursos e capacidades desenvolvidas pela empresa para implementar a estratégia internacional (iii) papel do empreendedorismo no processo de internacionalização (iv) e, resultados do processo de internacionalização observados pela empresa.

Destaca-se que, no aspecto referente à validação, houve a utilização de protocolos para o desenvolvimento e formalização do estudo de caso, que teve como base o referencial teórico previamente definido, e teve por objetivo uniformizar e sistematizar a tarefa de observação e análise, aumentando a confiabilidade do estudo (validade interna). Também houve o cuidado em se utilizar de múltiplas fontes de evidências, buscando a triangulação dos dados, através

do cruzamento de diferentes fontes para o estudo do mesmo objeto, como forma de validar e verificar a consistência dos dados coletados (STAKE, 1998; YIN, 2001).

Quanto à validade externa, acredita-se que seja possível adotar o método da generalização analítica (Yin, 1994), no qual uma teoria previamente desenvolvida serve de quadro de referência na comparação entre resultados empíricos obtidos. Portanto, sugerem-se novos estudos que possam avançar na discussão proposta neste momento.

4. Estratégia de internacionalização: O Caso Miolo

A vinicultura começou no Brasil, de maneira mais específica no Rio Grande do Sul, com a chegada dos colonos italianos. Embora as outras regiões do Brasil também estejam desenvolvendo a atividade de vitivinicultura, esse estado contribui com a parcela mais significativa do volume produzido no País (DOLABELLA, 2006).

Em termos de estratégia do setor, as empresas tem buscado exportar vinhos viníferas, tendo em vista o maior valor agregado do produto (DOLABELLA, 2006). A mesma autora identificou que os valores exportados são baixos, mas apresentaram uma elevação em 2004. A autora destaca que a queda da exportação ocorre por dois fatores principais: o nível de competitividade internacional e o processo inicial de estratégias de inserção internacional. No gráfico 1 abaixo, apresenta-se uma ampliação dos dados utilizados no estudo anterior.

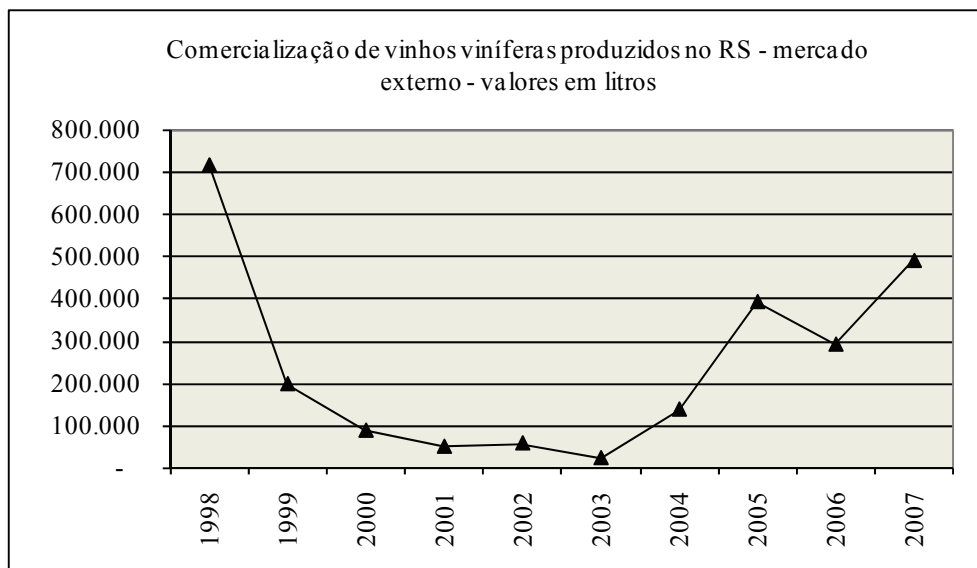


Gráfico 1 - Comercialização de vinhos viníferas elaborados no RS – 1999 a 2007 - Mercado Externo – em litros. Fonte: Adaptado de Uvibra (2008).

Como pode ser observado no gráfico 1, apesar de uma pequena queda em 2006, a exportação de vinhos finos segue uma tendência crescente após 2004. No entanto, ao se relacionar a exportação de vinhos viníferas com a sua comercialização no mercado interno, percebe-se que a internacionalização ainda permanece em estágio inicial em termos de volume. Essa relação é apresentada no gráfico 2 como segue. Como de pode observar, o volume de exportação não representa 2,5% da comercialização interna de vinhos viníferas.

Como destacado anteriormente, o setor visa exportar vinhos vinífera, buscando inserir no mercado um produto com maior valor agregado, ou seja, uma orientação *quality-driven*. Schmitz e Knorringa (2000) argumentam que esse tipo de orientação favorece ao desenvolvimento de capacidades dos fabricantes. De certa forma, esse tipo de orientação

requer um maior nível de alinhamento das práticas das empresas, para que o setor como um todo seja reconhecido internacionalmente.

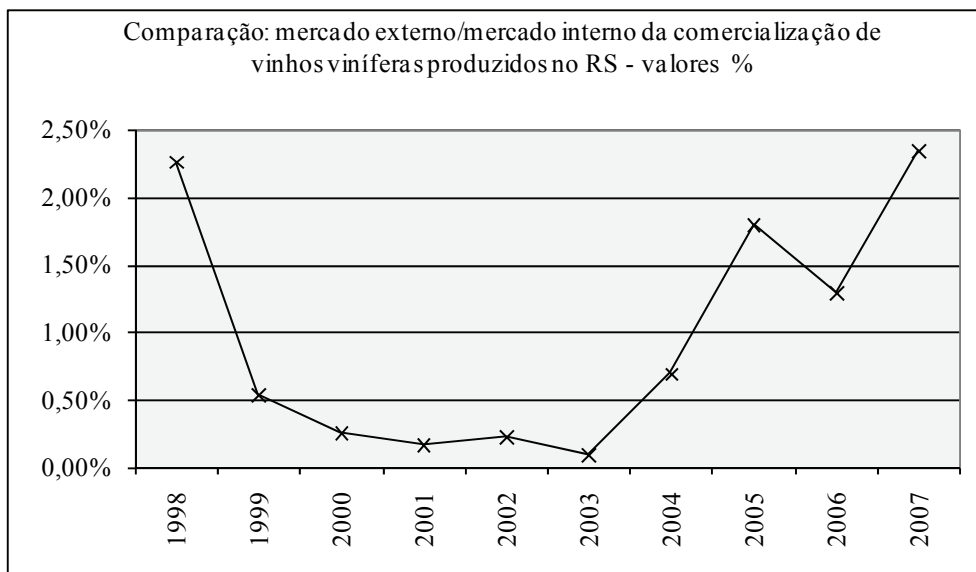


Gráfico 2 – comparativo da comercialização de vinhos viníferas elaborados no RS – 1999 a 2007.
Fonte: Adaptado de Uvibra (2008).

No caso do setor vinícola gaúcho, algumas empresas como a Vinícola Miolo são referências na implementação desse tipo de estratégia. No entanto, ao se comparar a exportação do setor dos tipos de vinho, vinífera e de mesa, observa-se que o maior volume é do produto de menor valor agregado. Os dados desse comparativo são apresentados no gráfico 3 abaixo.

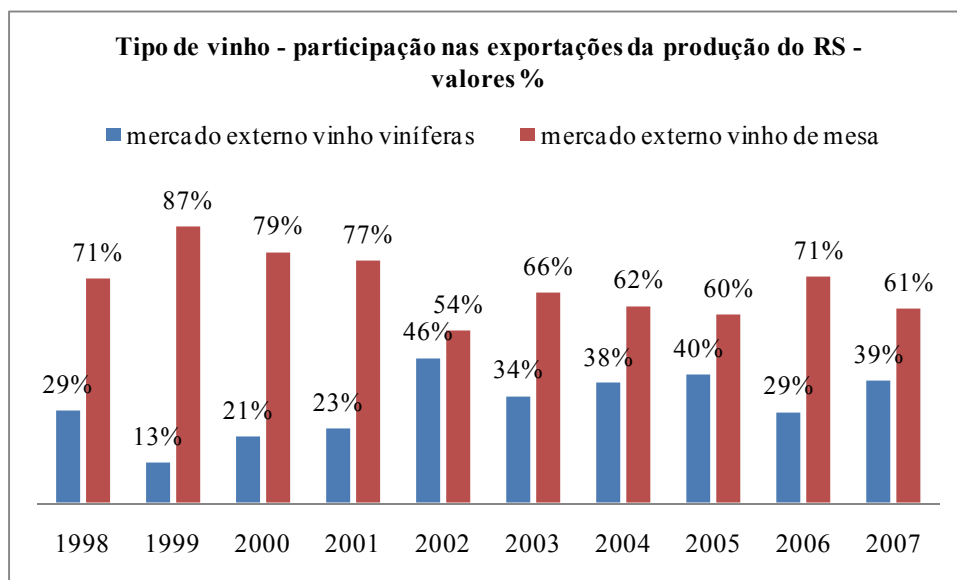


Figura 3: Tipo de vinho - participação nas exportações da produção do RS – valores em %.
Fonte: Fonte: Adaptado de Uvibra (2008).

De certa forma, essas evidências indicam que as práticas de exportação de vinhos com conceito de maior valor agregado não predominam no setor. A exportação de vinhos de mesa correspondeu a 71% do volume exportado da produção gaúcha no período entre 1998 a 2007.

Apesar de a empresa ser relativamente nova, sendo fundada em 1989, o desenvolvimento histórico pode ser sintetizado em quatro períodos distintos. Com base em Dolabella e Bitencourt (2006) esses períodos estão representados na figura 1 abaixo.

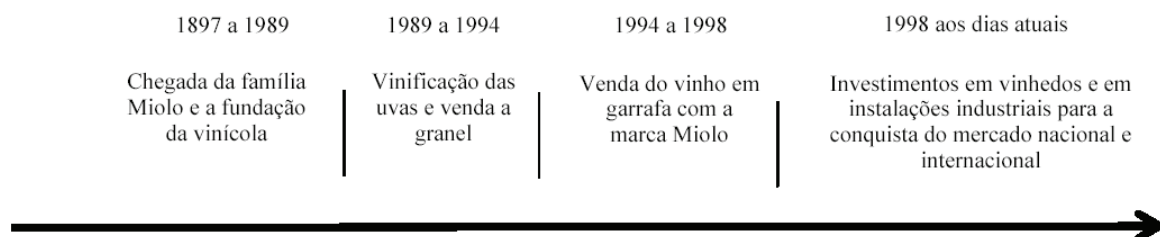


Figura 1: Síntese do histórico da vinícola Miolo.

Fonte: Dolabella e Bitencourt (2006, p. 6).

Como pode ser observado na figura 1, a empresa possui tradição centenária no setor vinícola, sendo a maior parcela do tempo dedicada a produção de uvas. Outro ponto de destaque é que a busca pela qualificação da produção e pela inserção internacional aflora na primeira década em que a Miolo efetivamente entrou na fabricação de vinhos. O que de certa forma representa que tem uma orientação empreendedora voltada ao mercado externo, sem deixar de observar que o alcance desse alvo necessitou do desenvolvimento de recursos e capacidades essenciais, como a qualidade do processo produtivo e da matéria-prima, as uvas viníferas.

A orientação estratégica e a sua trajetória permitiram a Miolo desenvolver competências distintas em relação às empresas concorrentes. Essas competências são agrupadas em duas categorias centrais, a gestão de recursos ao longo da cadeia e a integração de atividades comerciais (DOLABELLA e BITENCOURT, 2006).

Em relação ao foco deste estudo, a implementação da estratégia empreendedora internacional, destaca-se que o pioneirismo ao longo dos anos e a criação de alternativas para exportação foram os pilares básicos. Segundo Dolabella e Bitencourt (2006), o pioneirismo representa a característica inovadora da empresa ao longo de sua trajetória.

Já em relação à criação de alternativas para exportação, a empresa investiu na qualidade da sua produção, buscando reconhecer essa qualificação na participação de concursos internacionais. Além disso, segundo as mesmas autoras, a empresa investiu em processos de exportação, desenvolvendo parcerias com outras organizações e também novos mercados. Por isso, considera-se neste trabalho que essas duas competências são os pilares da implementação da estratégia empreendedora internacional da Miolo.

O processo de internacionalização da empresa começou em 2002. Atualmente 10% da produção da empresa é direcionada ao mercado externo. Desse volume, aproximadamente 70% do que a empresa exporta é direcionado aos seguintes mercados: EUA, Alemanha e Reino Unido. Nesses mercados a empresa utiliza representantes que são responsáveis pela distribuição do produto.

O restante do volume exportado é direcionado aos demais países da Europa e da Ásia. Nesses mercados a empresa utiliza representantes exclusivos para cada linha de produto. Um ponto de destaque é que empresa está replicando a estratégia de entrada utilizada inicialmente nos EUA, Reino Unido e Alemanha. Dessa forma, a empresa está buscando utilizar conhecimento anterior do processo de internacionalização, para entrada em novos mercados. Percebe-se que o recurso conhecimento é fundamental para a implementação da estratégia empreendedora internacional.

Cabe destacar que independente do mercado, a Miolo visa implementar sua estratégia internacional com produtos de conceito, na linha de vinhos viníferas. Nesse sentido, a empresa tem uma orientação *quality-driven*. A empresa destaca que além dessa orientação fazer parte de sua estratégia corporativa, uma orientação *price-driven* requer uma operação baseada na economia de escala. O que até certo ponto, não foi o enfoque de desenvolvimento de recursos e capacidades escolhido em sua trajetória.

A China é um mercado alvo que a empresa está buscando empreender atualmente. Nesse mercado em específico, a empresa está enfrentando algumas dificuldades para implementar a sua estratégia, em especial devido à falta de conhecimento do mercado. Em termos da Escola de Uppsala, a Miolo está enfrentando barreiras psíquicas. Para ultrapassar essa barreira, a empresa está buscando desenvolver parceiros locais, especialmente para obter conhecimento desse mercado.

Nesse aspecto observa-se que o empreendedorismo da empresa não está associado apenas na buscas por novos mercados, mas também da tentativa de implementar novas estratégias de entrada, frente as barreiras a ela impostas. Como destacam Paiva e Hexsel (2005), no estágio inicial de internacionalização o conhecimento e a aprendizagem são elementos prioritários.

Em geral, segundo os mesmos autores, as decisões estratégicas mais importantes se referem às atividades de serviços, logística e distribuição. Como observado anteriormente, um aspecto freqüente da estratégia de entrada da Miolo em novos mercados se refere a questão da distribuição dos produtos.

O estágio atual de internacionalização da Miolo se assemelha ao que Oviatt e MacDougall (1994) denominam de *new international market markers*. Nesse tipo de novo negócio internacional, internalizar o conhecimento sobre as atividades logísticas é a principal atividade da cadeia de valor. Assim como, a exportação e ou importação inicia com aqueles países onde a empresa possui mais familiaridade, expandindo na medida em que as barreiras de conhecimento são transpostas.

De modo geral, a empresa utiliza a sua linha de vinhos viníferas em todos os mercados alvo internacionais. No entanto, de acordo com o nível de conhecimento adquirido pela empresa desses mercados, assim como, o tipo de barreiras enfrentadas, a empresa implementa estratégias de entrada diferentes para cada contexto de mercado. Nesse aspecto, como destacam Craig e Grant (1999) e Porter (1986), em termos de linha de produto a empresa segue um padrão de estratégia global. Já em relação à entrada em novos mercados, a empresa segue um padrão de estratégia multidoméstica.

As principais barreiras impostas e ações empregadas pela empresa para implementar a sua estratégia empreendedora internacional estão sintetizadas no quadro 2 abaixo. As principais barreiras à implementação da estratégia impostas à empresa se caracterizam como sendo: institucionais, internas da empresa e internacionais. Já em termos de ações empregadas pela empresas, essas se caracterizam por ações internas e por ações setoriais.

Em relação a recursos e capacidades desenvolvidos pela empresa, para implementar a estratégia empreendedora internacional, foi destacada busca pelas certificações ISO 9001 e 22000. Foi mencionado pelo Diretor de Reações Internacionais que a empresa se antecipou às exigências dos mercados internacionais, refletindo sua cultura empreendedora. Com essas certificações a empresa capacita-se frente a clientes de mercados exigentes, como o europeu. Ademais, a certificação resultou em melhores práticas nos processos internos e na qualificação do produto final.

Barreiras	Ações empregadas para reduzir as barreiras
- Questões institucionais do Brasil: Legislação; Atraso nas negociações internacionais Falta de uma política pública eficaz voltada a internacionalização; Falta de demarcação das regiões produtivas - Internas da empresa: Mudança da cultura interna em relação à certificação dos processos; - Internacionais: Conceito de que o Brasil é um produtor de baixa qualidade	- Busca de certificação dos processos; - Busca de capacitação contínua; - Cultura de inovação da empresa; - Fortificação da marca <i>Wines From Brazil</i> e das marcas da empresa;

Quadro 2: Barreiras e ações empregadas pela empresa

Fonte: autores com base na entrevista

Por fim, um dos resultados mais significativos da implementação da estratégia empreendedora internacional refletiu na competitividade da empresa. A busca pela competitividade no mercado externo manteve o elevado padrão competitivo da empresa no mercado nacional, mesmo observando-se a crise do setor que sobre para posicionar seu produto no mercado interno, tendo em vista a abertura do mercado e as altas taxas de tributação do produto nacional.

5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo explorar elementos teóricos da implementação da estratégia, empreendedorismo estratégico e processo de internacionalização, tendo como objeto de análise o processo de implementação da estratégia de internacionalização da vinícola Miolo. Para tal foi desenvolvido um estudo de caso exploratório-descritivo com abordagem qualitativa.

Como observado ao longo deste trabalho, o desenvolvimento teórico da formulação da estratégia está atualmente mais adiantado que o desenvolvimento teórico da implementação da estratégia. Alguns autores utilizados neste trabalho também ressaltam que no campo empresarial apresenta-se o mesmo efeito.

Em relação ao caso objeto deste estudo e ao referencial teórico, destacam-se os seguintes aspectos. Primeiro, no processo de implementação da estratégia internacional, observa-se que a empresa fez uso de 3 atividades chave destacadas por Hrebiniak e Joyce (2005), sendo as quais: o desenvolvimento de uma postura estratégica clara; a construção de uma organização rápida e efetiva; e o estabelecimento de uma cultura adaptativa.

Segundo, o aprendizado é um aspecto central para a implementação da estratégia (HREBINIAK e JOYCE, 2005), ao processo de internacionalização (JOHANSON e VAHALNE, 1977) assim como, aos novos negócios internacionais (OVIATT e MACDOUGALL, 1994). Nesse sentido, observou-se que o aprendizado acumulado ao longo da trajetória da empresa foi um dos recursos centrais na implementação da estratégia internacional. Ademais, a obtenção de conhecimento dos mercados internacionais está imbricado na estratégia da Miolo.

Terceiro, o conhecimento é um recurso essencial para a implementação da estratégia internacional da empresa. Já a aplicação desse conhecimento, gerando aprendizado é uma capacidade fundamental ao desenvolvimento das competências da empresa. Nesse sentido, dos fatores centrais para a implementação da estratégia abordados por Shaha (2005), destaca-se no caso da Miolo a alocação eficiente de recursos.

Em relação à integração entre estratégia e empreendedorismo com base em Hitt et al (2001) e o *intrapreneurship* de Fayolle (2002), destaca-se o quarto aspecto do caso. O empreendedorismo ocorreu em uma empresa estabelecida, assim como, a cada novo mercado, conhecimentos e aprendizados adicionais foram necessários e adquiridos. Ademais, tanto a busca por novos mercados, como as inovações desenvolvidas na empresa, ilustram o comportamento empreendedor da vinícola Miolo.

Quinto, tendo em vista as contribuições de Hitt et al (2001), Brush, Greene e Hart (2001), Lichtenstein e Brush (2001), Shelton (2005) e Lee, Peng e Barney (2007) as necessidades de recursos e capacidades podem ser barreiras a implementação da estratégia empreendedora. Nesse sentido, observou-se que foram impostas à empresa barreiras de ordem interna e externa. Para tal, a empresa empregou ações visando transpor essas barreiras, utilizando recursos e capacidades desenvolvidas ao longo de sua trajetória, tais como, a busca pelas certificações.

Sexto, o empreendedorismo corporativo além de ser um processo central para a sobrevivência das empresas é também fonte de geração de novos recursos e capacidades (BARRINGER e BLUEDORN, 1999; AHUJA e LAMPERT, 2001; COVIN, GRENN e SLEVIN, 2006; ZAHRA, SAPIENZA e DAVIDSSON, 2006; VENKATARAMAN e SARASVATHY, 2005). Nessa lógica, observou-se que a empresa por meio da implementação da estratégia internacional reforçou a sua competitividade no mercado interno. A Miolo também empreendeu ações visando o desenvolvimento de novos recursos e capacidades, elevando o padrão competitivo da empresa.

O sétimo aspecto refere-se à Escola de Uppsala. Assim como nos estudos de Paiva e Hexsel (2005) e Dal-Soto, Paiva e de Souza (2007), a Escola de Uppsala é uma abordagem teórica útil para se entender o processo de internacionalização da empresa, em estágios iniciais, no qual o conhecimento é um recurso essencial.

Mesmo não sendo o foco deste trabalho, cabe destacar que, acredita-se que aspectos como: acesso a ativos/recursos complementares, assim como empreendedorismo corporativo (no sentido de novas estratégias) possam emergir deste trabalho em esforços futuros. Esses aspectos devem ser observados em termos de implicações gerenciais como contribuição a estudos futuros.

Por fim, destacam-se as limitações deste estudo no que se refere a sua capacidade de generalização e da necessidade de se conhecer a percepção dos clientes, podendo assim cruzar as percepções de membros internos e externos à organização. Sugere-se ainda, o desenvolvimento de estudos complementares enfocando a implementação de estratégias em outros setores do agronegócio, mais especificamente, estudos que explorem o entendimento do empreendedorismo estratégico do agronegócio no Brasil, em termos de novos negócios, como em termos de novos mercados e o processo de internacionalização desenvolvido. Destaca-se por fim a importância de se realizar estudos em empresas do setor de agronegócios que estejam em estágios mais avançados no processo de internacionalização.

6. Referências Bibliográficas

- AHUJA, G.; LAMPERT, C. M. Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. **Strategic Management Journal**. V. 22, 2001, p. 521-543.
- BARRINGER, B. R.; BLUEDORN, A. C. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. **Strategic Management Journal**. V. 20, n. 5, 1999, p. 421-445.

- BITENCOURT, C. **A análise e a articulação das competências organizacionais em setores agroindustriais do rio grande do sul o caso das indústrias de vinhos, aves e suínos.** Relatório de Pesquisa. Brasília, CNPq, 2007.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. **Academy of Management Executive**. V. 15, n. 1, 2001, p. 64-82.
- CEPAN. **Ibravin – Relatório de Pesquisa de Mercado Brasileiro de Vinhos Finos.** Porto Alegre, UFRGS, 2001.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 2006, p. 57-81.
- CRAIG, J. C.; GRANT, R. M. **Gerenciamento estratégico.** São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- DAL-SOTO, F., PAIVA, E. L. e SOUZA, Y. S., Análise de Competências Organizacionais na Internacionalização de Empresas da Cadeia Coureiro-Calçadista. **Revista de Administração de Empresas** Vol. 40, No. 3, p. 40-52, 2007.
- DESS, G. G.; LUMPIKIN, G. T. Emerging issues in strategy process research. In: Hitt, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Edit). **The blackwell handbook of strategic management**. 2. Ed. 2005, p. 3-34.
- DOH, J. P.; PEARCE II, J. A. corporate entrepreneurship and real options in transitional policy environments: theory development. **Journal of Management Studies**. V.41, n. 4, 2004, p. 645-664.
- DOLABELLA, R.; BITENCOURT, C. C. A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: um estudo de caso na Vinícola Miolo. **XXX Encontro da Associação de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Enanpad: Salvador, 2006.**
- _____. **A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: Um estudo de caso na Vinícola Miolo.** São Leopoldo: Unisinos, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2006.
- ELANGO, B.; PATTNAIK, C. Building capabilities for international operations through networks: a study of Indians firms. **Journal of International Business Studies**. V.38. p. 541-555, 2007.
- FAYOLLE, A. Insights to research on the entrepreneurial process form a study on perceptions of entrepreneurship and entrepreneurs. **Journal of Enterprise Culture**. V. 10, n. 4, 2002, p. 257-285.
- FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Vinho brasileiro: más notícias e bons presságios.** In: Administração do Milênio, Outubro 2005.
- GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F. ; SLONGO, L. A. Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora. **Encontro de Marketing. EMA: Rio de Janeiro, 2006.**
- GARTNER, W. B.; DAVIDSSON, P.; ZAHRA, S. A. Are you talking to me? the nature of community in entrepreneurship scholarship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 2006, p. 321-331.
- HAMBRICK, D.C.; CANELLA, A. Strategy implementation as substance and selling. **The Academy of Management Executive**. V.3. N.4, p. 278-285, 1989.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing strategy: appraisal and agenda for future research. In: Hitt, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Edit). **The blackwell handbook of strategic management**. 2. Ed. 2005, p. 602-626.

- HITT, M.; et al. Guest editor's introduction to the especial issue strategic entrepreneurship? Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**. V. 22, 2001, p. 479-491.
- JOHANSON J.; VAHLNE J. Internationalization Process of Firm - Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments. **Journal Of International Business Studies** V. 8. N.1, p. 23-32, 1977
- LEE, S.; PENG, M. W.; BARNEY, J. Bankruptcy law and entrepreneurship development: a real options perspective. **Academy of Management Review**. V. 32. n. 1., 2007, p. 257-272.
- LICHTENSTEIN, B. M.; BRUSH, C. G. How do "resource bundles developed and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 2001, p. 37-59.
- MELLO, Loiva M. R. **Produção e Comercialização de Uvas e Vinhos** - Panorama 2004. Artigos Técnicos. Disponível em <<http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>> Acesso em 05 fev 2006a.
- _____. **Atuação do Brasil no Mercado Internacional de Uvas e Vinhos** - Panorama 2004. Artigos Técnicos. Disponível em <<http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>> Acesso em 05 fev 2006b.
- OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**. V. 25. N. 1, p. 45-64, 2005.
- PAIVA, E. L. ; HEXSEL, A. E. . Contribuição da Gestão de Operações para a Internacionalização de Empresas. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 9, n. 4, p. 73-95, 2005.
- PORTER, M. Competition in Global Industries: a Conceptual Framework. In Porter, M. (ed) **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Business School Press, p. 15-60, 1986.
- SHELTON, L. M. Scale barriers and growth opportunities: a resource model of new venture expansion. **Journal of Enterprising Culture**. V. 13, n. 4, 2005, p. 333-357.
- SCHMITZ, H.; KNORRINGA, P. Learning from Global Buyers. **Journal of Development Studies**. V. 37. N.2, p. 177-205, 2000.
- SHAH, A. M. The foundations of successful strategy implementation: overcoming the obstacles. **Global Business Review**. V. 6, n. 2, 2005, p. 293-302.
- STAKE, R. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Ediciones Morata, 1998.
- UVIBRA. **Comercialização de vinhos e derivados elaborados no RS - 1999 a 2007 - Mercado interno e externo - em litros**. Dados Estatísticos. Disponível em <http://www.uvibra.com.br/dados_estatisticos.htm> Acesso em 10 abr 2008.
- VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D. Strategy and entrepreneurship. In: Hitt, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Edit). **The blackwell handbook of strategic management**. 2. Ed. 2005, p. 650-668.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: HITT, M.; et al (Edits) **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset**. 3. Ed. p. 255-288, 2006.
- _____.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**. V.43, n.4, 2006, p. 917-955.