

O PAPEL DAS REDES DE EMPREENDEDORES VITIVINICULTORES E A SUA PERSPETIVA EPISTEMOLÓGICA, NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

THE ROLE OF WINE ENVIRONMENTAL NETWORKS AND THEIR EPISTEMOLOGICAL PERSPECTIVE IN THE PROCESS OF INTERNATIONALIZING SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Rui Centeno Martins¹

Resumo

Este artigo teve como objetivo evidenciar o papel preponderante das redes de empreendedores vitivinícolas e a sua perspetiva epistemológica no processo de internacionalização, encontrou evidências e demonstrou que os empreendedores, como indivíduos de mentalidade global, estão muito mais despertos e disponíveis para procurar constantemente oportunidades internacionais. Pelo que, percebe-se que a internacionalização deste setor está intimamente ligada à intuição dos seus empreendedores numa perspetiva epistemológica e aos apoios comunitários que vão surgindo. Este estudo pode servir de base para o futuro de uma internacionalização mais eficiente e eficaz na região do Ribatejo no setor vitivinícola, no entanto ainda existem futuras linhas de investigação para que a comunidade científica descubra um novo modelo mais consensual e mais uniformizado para as redes de empresários cooperarem sem recorrerem a fundos comunitários.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedor; Internacionalização; Portugal 2020, PME;

Abstrat

This article aimed to highlight the preponderant role of wine entrepreneur networks and their epistemological perspective in the internationalization process, found evidence and demonstrated that entrepreneurs, as globally minded individuals, are much more awake and available to constantly seek international opportunities. Therefore, it is clear that the internationalization of this sector is closely linked to the intuition of its entrepreneurs in an epistemological perspective and the community support that is emerging. This study can serve as a basis for the future of a more efficient and effective internationalization in the Ribatejo region in the wine sector. However, there are still future lines of research for the scientific community to discover a new, more consensual and more uniform model for wine networks. entrepreneurs to cooperate without recourse to Community funds.

KEYWORDS: Entrepreneur; Internationalization; Portugal 2020, SMEs;

¹ rui.martins@islasantarem.pt; ISLA-Santarém; ORCID ID: 0000-0001-5002-8907

1. INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PME) criaram os seus mercados domésticos (Roy et al., 2016) deparando-se com barreiras, quer a nível interno, quer a nível externo, quando pretendem dar o passo para a internacionalização, daí que a sua expansão esteja limitada por esse facto. A concorrência num mercado cada vez mais unificado e global, permite às empresas colocar o seu produto para lá das fronteiras do seu país de origem, sendo que para algumas empresas deixa de fazer sentido falar-se de país de origem tal é a sua expressão global (Felicio et al., 2016). Em alguns casos desde a sua criação (Kalinic & Forza, 2012), uma das implicações imediatas dessa abertura ao comércio mundial, é a maior concorrência que as empresas sofrem, sendo fundamental o estabelecimento de um modelo de negócio, que lhes permita serem mais competitivas num panorama internacional (Child et al., 2017).

As fronteiras geográficas, históricas, culturais e civilizadoras parecem modificar-se em direções e formas surpreendentes, tais como o indivíduo, o grupo, a classe e o povo que são colocados diante de outros horizontes. O próprio pensamento científico é desafiado a elaborar conceitos e interpretações para dar conta de realidades pouco conhecidas. As teorias da globalização, que começaram a ser esboçadas, revelaram o empenho das ciências sociais em explicar o que há de novo pelo mundo (Immanuel, 1987).

As PME são o principal tipo de organização empresarial existente nos países constituintes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), sendo igualmente as empresas que mais contribuem para o emprego, o que lhes confere a designação de espinha dorsal das economias nacionais (Paul, et al., 2017). Longa vai a discussão dos efeitos e desafios que a internacionalização colocou às PME no setor vitivinícola e às decisões adotadas pela gestão das mesmas.

O constante avanço das tecnologias, a par das transformações que se têm vindo a verificar na Europa e no nosso país ao nível da produção, dos comportamentos sociais, do consumo do vinho, das políticas de apoio comunitário e do funcionamento dos mercados, bem como as transformações, igualmente operadas, noutras áreas do globo em matéria vitivinícola, colocam e oferecem grandes desafios aos produtores de vinho da região do Ribatejo. Assim, a competitividade no setor vinícola tende a ser cada vez mais forte, sendo o seu sucesso no mercado cada vez mais exigente.

As últimas décadas foram caracterizadas por um crescimento significativo do número de empresas que começam a internacionalização desde o primeiro dia (Zucchella, et al., 2007). A importância de estudar a internacionalização das PME no setor vitivinícola é reforçada pelo peso que estas empresas representam no panorama mundial. Várias PME aceleraram o seu compromisso internacional ao investir em países distantes, apesar do conhecimento limitado do mercado, do uso de redes e experiência internacional limitada dos empresários (Kalinic & Forza, 2012).

Os processos de internacionalização precoce são o resultado de interações complexas entre as mudanças no mercado internacional, no ambiente dos mercados (Zucchella et al., 2007), e o uso de redes são uma alavanca essencial à estratégia que leva as PME a aumentarem a sua flexibilidade, quando concorrem com as multinacionais, ou seja, há mais oportunidades de colaboração com grandes empresas, mas menos oportunidades para competir com sucesso (Narula, 2004).

Face aos poucos estudos que se debruçaram sobre as redes de cooperação no setor vitivinícola, apenas existem estudos debruçados na região do Douro e na região do Alentejo, pretendemos colmatar a lacuna através da análise específica das redes que abrangem este setor tão fundamental na nossa economia e que nunca foram estudados na região do Ribatejo e particularmente na região do Tejo. Este estudo tem como objetivo, perceber o papel das redes de empreendedores no setor vitivinícola no processo de internacionalização das PME, através dos apoios comunitários abrangidos pelo Portugal 2020. Tendo como início a revisão da literatura, seguindo-se a metodologia utilizada através do método qualitativo com foco em entrevistas aos responsáveis pela área de Internacionalização de três empresas vitivinícolas da região do Ribatejo, e duas entrevistas a empresas que concedem os apoios ao Portugal 2020, posteriormente será efetuada a apresentação dos resultados, suas conclusões, as limitações ao estudo, e futuras linhas de investigação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O Processo de Internacionalização das PME

As PME contribuem assim de forma significativa para o sucesso económico das nações (Javalgi & Todd, 2011), razão pela qual o foco da comunidade científica no estudo das PME, foi fortemente influenciado pela constatação do crescente envolvimento das PME em mercados internacionais (Welch & Luostarinen, 1988), o que atraiu não só a atenção dos investigadores como também das entidades governamentais, face aos resultados respeitantes aos constrangimentos ambientais, particularmente o crescimento limitado no mercado doméstico. As PME estão cada vez mais disponíveis para entrar em mercados estrangeiros (Tarek et al., 2016), como é o caso das economias emergentes pelo desejo de aumentar a reputação doméstica e explorar o seu conhecimento prévio (Knight & Kim, 2009). No entanto, essas empresas podem sofrer restrições de recursos, tal como o risco financeiro (Kim & Vonortas, 2014). Para aliviar esse problema, pesquisas anteriores sugeriram a participação em redes (Brouthers et al., 2015) para melhorar a posição competitiva das empresas (Van Gils & Zwart, 2015) pelo que, cada vez mais cedo, as PME se envolvem na colaboração com outras empresas em rede, permitindo assim um maior grau de internacionalização.

Já são muitos os empreendedores que pensam numa sociedade de âmbito mundial. Esta problemática já está presente nos estudos científicos efetuados e nas interpretações sobre as relações internacionais. Estamos num momento epistemológico fundamental: o paradigma clássico, fundamentado na reflexão sobre a sociedade global. Este conhecimento acumulado sobre a sociedade já não é suficiente para esclarecer as configurações e os movimentos de uma realidade que já é internacional, mundial e propriamente global. (Ianni, 1994)

Para os empreendedores das PME que aspiram à internacionalização, os empreendedores nunca o serão se tiverem medo de errar, é por isso fundamental elaborarem estratégias com essa finalidade, tendo em conta os modos de entrada, os recursos, a reputação corporativa, os conhecimentos do mercado do país anfitrião e do capital humano, avaliando as potenciais empresas parceiras, bem como os recursos tangíveis para que as PME se estabeleçam no novo mercado com o objetivo de reduzir a incerteza e estarem melhor apetrechadas, para o que vão encontrar no país de destino (Manlio Del Giudice et al., 2011), segundo o critério do falsificacionismo de Popper, o progresso científico acelera, uma vez detetado um eventual erro.

A estratégia de Internacionalização acontece, quando uma PME se decide envolver em atividades internacionais, seguindo um padrão de atividade que seja consistente ao longo do tempo e exige que as PME adquiram conhecimento específico do país sobre mercados locais, práticas comerciais e condições institucionais (Malo & Norus, 2009).

Numa abordagem quanto à forma como as PME no setor vitivinícola abordam o mercado internacional, a exportação tem sido tradicionalmente considerada como um primeiro passo para entrar nos mercados internacionais, servindo como uma plataforma para futuras expansões internacionais (Lu & Beamish 2001). A competência comercial internacional é um recurso das PME que gera um desempenho superior. Os resultados sugerem que a orientação internacional, as habilidades de marketing internacional, a inovação internacional e a orientação do mercado internacional, são dimensões significativas e fundamentais para o desempenho internacional das PME (Knight & Kim, 2009). A dependência das redes internacionais facilita a internacionalização precoce, sendo que a relação depende da ênfase das empresas na área da inovação tecnológica e na hostilidade ambiental percebida (Musteen et al., 2014).

O papel das relações em rede, existentes no desenvolvimento internacional das PME, permite fornecer vínculos e facilitar a entrada em mercados psíquica e geograficamente fechados (Ojala, 2009). Essa cooperação em rede produz também uma estratégia eficaz que leva a superar as deficiências que as PME enfrentam, em termos de recursos e capacidades, quando se expandem para os mercados internacionais (Lu & Beamish, 2001), razão pela qual, a internacionalização está positivamente associada ao grau de risco e varia de acordo com o setor de atividade (Manolova et

al., 2010). Importa assim destacar os principais motivos que anteriores estudos apontam para a internacionalização da PME, destacando-se o aumento das vendas, o alargamento dos mercados (Vide et al., 2010), aumento do lucro, a reduzida dimensão do mercado doméstico (Sass, 2012), fortalecimento da competitividade (Haupman et al., 2011) e oportunidades no mercado de acolhimento (Svetličič et al., 2007). As oportunidades de mercado surgem como o principal motivo para a PME enveredarem por caminhos internacionais (Colapinto et al., 2015).

2.2. O Papel do Empreendedor Vitivinícola no processo de Internacionalização

De acordo com Filion (1999, p. 14), “definir o empreendedor é um desafio perpétuo, dada a ampla variedade de pontos de vista usados para estudar o fenómeno”, o empreendedor é o grande portador de conhecimento dentro das PME. Estes conhecimentos são previamente adquiridos, o Empreendedor é o individuo que leva a cabo ações empreendedoras, como por exemplo a entrada nos mercados internacionais, a sua personalidade e a sua necessidade de auto realização levam-no a arriscar e em negócios que prendam a sua atenção, lidando dessa forma pro ativamente com os riscos que lhes estão inerentes (Hutchinson et al., 2006).

Como preconiza Popper:

“O erro faz parte do processo e ninguém será empreendedor se tiver medo de errar”.

De acordo com Schumpeter (1911, 1942) as suas características são fundamentais para as PME, pois o mesmo tem influência na orientação empresarial, quer através dos seus traços de personalidade, como das suas características motivacionais e pessoais, criando imperfeições no mercado para introduzir inovações e são estas inovações que movem a economia (Landstrom & Lohrke, 2010).

O empreendedor como líder possui vários caminhos para a orientação empresarial que assenta num contexto social e organizacional (Manlio Del Giudice; et al., 2011). Os empreendedores são ainda fontes de conhecimento a diversos níveis, tais como na área da gestão, internacionalização, indústria e linguístico (March, 1991).

Estes conhecimentos fazem do empreendedor o grande portador de conhecimento dentro das PME. Estes conhecimentos são previamente adquiridos, Kuhn(1992) divide o desenvolvimento científico de uma disciplina particular em duas grandes componentes: ciência normal e revolução científica.

Durante os períodos de ciência normal, os cientistas concordam acerca dos fundamentos da sua disciplina, já nos períodos de revolução científica, acontece o debate entre alternativas rivais, no qual os participantes de cada escola baseiam o seu discurso em conjuntos diferentes de fundamentos (Assis,1993).

Conseguem diminuir a distância psíquica relativamente a outros mercados e, como tal, facilitam a internacionalização das suas empresas. O desenvolvimento das estratégias de internacionalização é feito por isso com base na racionalidade das escolhas feitas pelo empreendedor e que assentam no seu conhecimento (Pla-Barber & Escriba-Esteve, 2006), segundo Filion (1999) o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detetar oportunidade de negócios.

O papel do empreendedor é bem-sucedido quando o mesmo consegue tomar as decisões de risco calculado, estabelecer objetivos realistas, ter a forte convicção de produzir novos produtos e expandir-se para mercados internacionais (Mohammed Ngoma, et al., 2012).

Os empreendedores, embora se sintam atraídos pelo risco, são também capazes de os manipular, medir e lidar com eles (Hron J. 2006).

O percurso epistemológico do campo não negligencia a importância dos empreendedores para a compreensão do fenómeno, porém evidencia, cada vez mais, que eles não agem isoladamente.

O empreendedor como inovador, já sabe como administrar o negócio, mas precisa de aprender a transformar as invenções e as ideias em algo economicamente viáveis, inovando constantemente. Nesta visão, estão as características do empreendedor de Cantillon e Schumpeter (Bruyat & Julien, 2000; Filion, 1999).

Ainda que as abordagens epistemológicas sobre oportunidades venham consolidando um novo momento na evolução do campo, estudos com enfoques em empreendedores continuam relevantes. Mas é preciso levar em consideração a dimensão temporal na medida em que demonstra como o empreendedor é fruto da sua época e do meio, pois é em dado contexto de tempo e em dado espaço que se pode compreender a relação dialógica entre indivíduos e a criação de valor (Bruyat & Julien, 2001).

Na interligação com o seu conhecimento, está ainda a sua orientação internacional. No entanto, reconhecer essa oportunidade pode não ser suficiente, o que é realmente relevante é o facto de os empreendedores estarem motivados para a explorar (Dubravská, et al., 2015). Os empresários empreendedores que viveram no exterior provavelmente têm maior apetência para a exportação do que os outros (Zucchella, et al., 2007).

Os empreendedores têm também uma mentalidade global, o que faz com que os mesmos sejam proactivos e, por isso mesmo, procurem e explorem constantemente oportunidades de negócios internacionais, bem como terem capacidade e serem capazes de criar produtos inovadores (Demel, J. & Potužáková, Z. 2012), que se traduzam na vantagem competitiva para a sua empresa (Suarez-Ortega & Alamo-Vera, 2005). A personalidade do empreendedor e a sua necessidade de auto realização levam-no a arriscar em negócios que prendam a sua atenção, lidando dessa forma pro ativamente com os riscos que lhes estão inerentes (Hutchinson et al., 2006).

O empreendedor é, sem sombra de dúvida, um verdadeiro relações públicas da sua empresa e, por isso mesmo, acaba por estar mais próximo dos mercados e dos seus potenciais clientes, pelo que, a sua reputação tem de ser de um indivíduo íntegro e credível, pois o empreendedor é também o reflexo da sua empresa e, como tal, é a imagem dele que passa para o exterior (Belak, J. & Duh, M. 2012).

O conhecimento que através da capacidade de absorção se tornará em aprendizagem verifica-se face aos saberes adquiridos a nível internacional por parte do empreendedor e também das suas redes de contacto (Mura L. & Rózsa, Z. 2013). Devido à sua importância o empreendedor das PME, interessa-se por perceber como é que, através das suas experiências no estrangeiro, mas também enquanto pessoa, gestor e visionário, o mesmo contribui para o desenvolvimento da empresa (Ruzzier et al., 2006).

Podemos frisar que estes empreendedores são embebidos de um espírito ambiciosos, com base em experiências anteriormente vividas, possuem um alto nível de educação e elevado conhecimento de línguas estrangeiras. Existe, portanto, uma forte orientação internacional em termos de capacidade de exportação (Swoboda et al., 2011; Fernández et al., 2015) e que representa uma vantagem competitiva face a toda a concorrência.

O papel da intenção estratégica do empreendedor torna-se fundamental, pois a sua capacidade de definir e comunicar a estratégia para toda a empresa permite que a mesma fique melhor preparada e disponível para acumular conhecimento no mercado externo (Ciszewska-Mlinarič, 2016). O papel empreendedor ampliou-se, produzindo maior complexidade, mas, por outro lado, apresentou uma identidade social de empreendedores, assim, evidenciando compreensões distintas dos empreendedores, e não apenas individualmente do empreendedor. Tal percurso epistemológico revelou mais uma integração do que uma fragmentação na medida em que elementos contidos nas abordagens históricas de empreendedor podem ser também encontrados em abordagens contemporâneas.

2.3. As redes de Cooperação na Internacionalização no Setor Vitivinícola

Num ambiente cada vez mais turbulento, as PME colocam maior ênfase na capacidade de assimilar informações e menos na capacidade de adquirir novas e mais informações do meio ambiente (Onetti et al., 2012). Este facto demonstra que as PME possuem recursos limitados e têm um grau limitado de especialização em aquisição e processamento de informações, sendo por isso, um fator inibidor (Wiklund & Delmar, 2003), que condiciona e atormenta desde há muitos anos, os empresários a tomarem como estratégia, a internacionalização das suas empresas (Goel & Yang, 2015a). As empresas que operam alguns setores não têm habilidade nem conhecimento para adotar técnicas modernas de gestão, nem novas tecnologias (Jones & Macpherson, 2006). A maioria dessas PME, não efetuam planeamento estratégico o que acarretou graves problemas durante anos (Sorooshian, 2017). É notável o aumento da atividade internacional das PME, não obstante estas empresas possuam menos recursos financeiros que as grandes empresas, (Knight & Kim, 2009) mesmo enfrentando diversos obstáculos, as PME continuam o seu processo de internacionalização.

O objetivo principal da cooperação em rede é obter vendas em mercados estrangeiros e, portanto, o nível de internacionalização torna-se, pois, um fator crucial no seu desempenho e sobrevivência (Golovko e Valentini, 2008), tal como os processos de estratégia de internacionalização que são criados pelo próprio empreendedor e que variam de empresa para empresa (Susan Freeman et al., 2014). A internacionalização torna-se mais rápida e positiva, quando associada a uma posição especializada (Gassmann e Keupp 2007).

A cooperação é uma colaboração entre duas ou mais empresas que desejam estabelecer e manter um relacionamento cooperativo devido a capacidades complementares baseadas em competências essenciais e várias atividades (Shin, et al., 2012), conseguindo acautelar assim, a possibilidade dessas empresas cometerem menos erros em mercados estrangeiros desconhecidos (Lu e Beamish 2001). As equipas de gestão que tem elevada experiência internacional, têm maior propensão para desenvolver parceiros estratégicos estrangeiros, pelo que demoram menos tempo na obtenção de vendas externas após o seu arranque e esses comportamentos influenciam um maior grau de internacionalização (Reuber, & Fischer, 1997). Entre os impulsionadores da internacionalização precoce, o papel da experiência anterior do empreendedor, torna-se fundamental bem como a sua experiência internacional (Zucchella, et al., 2007). O papel dos empreendedores, deriva dos seus valiosos recursos quer do seu know-how como também da sua inteligência como produtor (Alonso, 2015). Pelo contrário, o capital humano de um empresário e os recursos internos de uma empresa podem influenciar as estratégias competitivas prosseguidas pelas empresas, bem como o seu desempenho (Westhead et al., 2001).

Os empreendedores das PME equacionam a expansão internacional e muitos decidem recorrer, formando uma parceria estratégica com outra empresa, já presente num mercado estrangeiro e o mesmo é visto como uma atraente alternativa em vez de entrarem sozinhos (Kennedy & Keeney, 2009).

Os especialistas sugerem que os empreendedores que usam as redes de cooperação de modo a controlarem os processos para melhorar o desempenho das suas PME (Nakos & Brouthers 2008) quando possuem não só uma maior orientação empresarial e quando esse tipo de cooperação usado está alinhado com as capacidades da empresa, fomentando assim, que o processo de internacionalização e a capacidade de alavancar o capital humano da sua empresa, influencia o sucesso internacional da sua PME (Javalgi & Todd, 2011).

2.4. A Orientação e as Competências Empreendedoras do CEO

De acordo com Mitchelmore e Rowley (2010), o conceito de orientações e competências do CEO que tem muitos rostos e aplicações, Cheng e Dainty (2003) afirmam que o conceito de

competências é visto como uma descrição de algo que uma pessoa trabalha numa determinada área, é uma descrição de uma ação, comportamento ou resultado que uma pessoa deve ser capaz de demonstrar. Na definição apresentada por Hayton e Kelley (2006) verifica-se que a orientação e as competências são um conjunto de características, são uma combinação de conhecimento, capacidades e características de personalidade. Da mesma forma, Zampier e Takahashi (2011) indicam que as orientações e competências são compreendidas como aptidões detidas por um indivíduo, as quais, quando utilizadas através de ações específicas, possibilitam a continuação de objetivos previamente definidos.

Por seu turno, Pagnoncelli et al. (2014) afirmam que o estudo da orientação das competências apresenta a necessidade dos CEO conciliarem competências individuais e competências organizacionais, sendo que as competências empreendedoras têm como base a interação entre as competências individuais e organizacionais. Para Snell e Lau (1994) a união das competências com as ações originou o conceito de competência empreendedora, que é definido como sendo o corpo de conhecimentos ou aptidões, qualidades pessoais ou características, atitudes e motivações.

No estudo de Man et al. (2002) define a orientação e as competências empreendedoras como a capacidade total do empreendedor para desempenhar um papel de trabalho com sucesso e classificam as competências empreendedoras em seis grupos:

- i) competências de oportunidade,
- ii) competências de relacionamento,
- iii) competências conceptuais,
- iv) competências administrativas,
- v) competências estratégicas,
- vi) competências de compromisso

De seguida, a tabela 1 apresenta a definição para os seis grupos de orientações e competências empreendedoras do CEO, com base na perspetiva de Man et al. (2002).

Tabela 1: Orientação e Competências Empreendedoras

Orientação e competências	Definição
1. Competências de oportunidade	Competências que permitem reconhecer o desenvolvimento de oportunidades de mercado.
2. Competências de relacionamento	Competências que relacionam as interações entre indivíduos, a título de exemplo, construir um contexto de cooperação e confiança através de contactos e ligações, capacidade persuasiva e comunicação.
3. Competências conceptuais	Competências relacionadas com diferentes conveniências conceptuais que são consideradas relevantes no comportamento do empreendedor, a título de exemplo, o risco e a inovação.
4. Competências administrativas	Competências relacionadas com a organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos incluindo atividades team- building e a formação dos colaboradores.
5. Competências estratégicas	Competências relacionadas com a avaliação e implementação das estratégias da empresa.
6. Competências de compromisso	Competências que permitem que o empreendedor assume a liderança na empresa.

No seu estudo, Mitchelmore e Rowley (2010) apresentam seis competências empreendedoras:

- i) Identificação e definição de um nicho de mercado viável,
- ii) desenvolvimento de produtos e serviços adequados às empresas que escolhem um nicho de mercado/ inovação de produto,
- iii) criação de ideias,
- iv) monitorização dos ambientes (internos e externos à empresa),
- v) reconhecer e visualizar as oportunidades
- vi) formular estratégias para aproveitar a oportunidade.

Analisando as perspectivas de Man et al. (2002) e Mitchelmore e Rowley (2010) em relação às orientações e competências empreendedoras verifica-se que em algumas competências existe correspondência, nomeadamente, nas competências de oportunidade e estratégicas, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Correspondência entre as competências empreendedoras

Competências de oportunidade		Competências estratégicas	
Man et al. (2002)	Mitchelmore e Rowley (2010)	Man et al. (2002)	Mitchelmore e Rowley (2010)
Reconhecer o desenvolvimento de oportunidades de Mercado	Reconhecer e visualizar as oportunidades	Avaliação e implementação das estratégias da empresa	Formular estratégias para aproveitar a oportunidade

De acordo com Pagnoncelli et al. (2014), as competências podem ser inatas e/ou resultantes da aplicação de conhecimentos e atitudes adquiridas através de um processo de aprendizagem. Para Rodrigues (2016) a aprendizagem empreendedora está relacionada com características pessoais, (a título de exemplo: motivações) bem como com competências visíveis, (a título de exemplo: aptidões e conhecimentos que podem ser melhorados ao longo do tempo). Por seu turno, Man (2006) afirma que a aprendizagem empreendedora pode derivar da experiência, da cognição e do networking, isto é, a aprendizagem empreendedora é um processo em que os conceitos derivam da experiência e que podem ser modificados através da reflexão do indivíduo; a cognição indica que a aprendizagem empreendedora é um processo no qual o conhecimento é adquirido, armazenado e utilizado ao longo do tempo; o networking tem o seu foco nas redes e nos relacionamentos que o indivíduo estabelece com os seus stakeholders (a título de exemplo: clientes, fornecedores, etc.).

Esta orientação e competências empreendedoras do CEO pode ainda ser moderada pelos benefícios e obstáculos à internacionalização, que por sua vez integram com a decisão estratégica de entrada em novos mercados. Os pontos levantados contribuem para o debate acerca de compreender a epistemologia subjacente a ele, bem como, aos seus interesses.

2.5. Modelo de análise

Com base na revisão de literatura, construímos o modelo de análise (Figura 1).

No âmbito do setor vitivinícola, vamos examinar o perfil do CEO no setor vitivinícola no processo de internacionalização, os benefícios e obstáculos que se deparam às PME na internacionalização, e a forma de entrada em novos mercados para dinamizar as suas empresas.

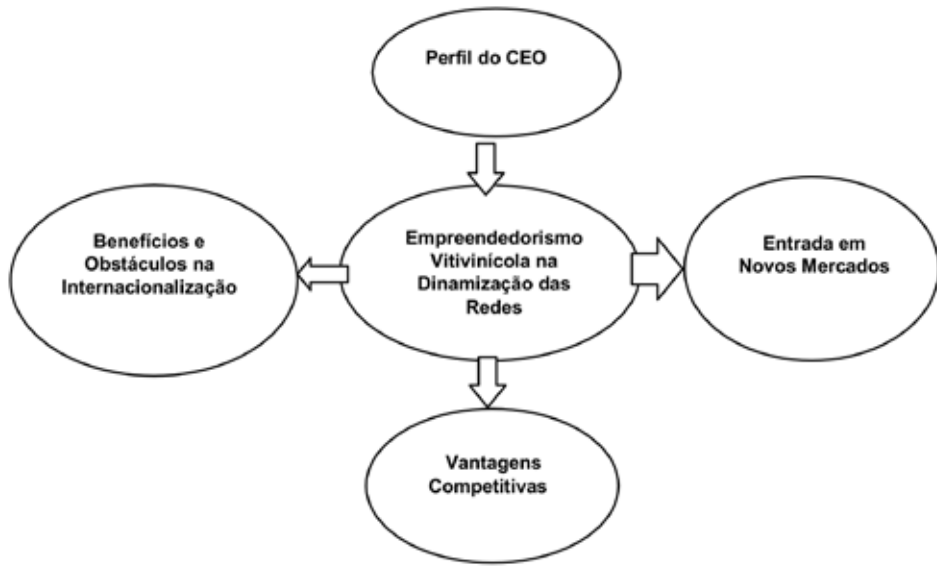


Figura 1: Modelo de análise para o estudo dos CEO empreendedores vitivinícolas
Fonte: Elaboração Própria

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de estudo e seleção de caso

O nosso estudo vai adotar a abordagem qualitativa pois oferece ao investigador adaptabilidade na recolha de dados, onde as ideias podem ser seguidas, as respostas podem ser mais examinadas, e os motivos e os sentimentos podem ser mais explorados (Cheuk, 2010). Na abordagem qualitativa, a nossa investigação vai seguir o método de estudo de caso.

a abordagem qualitativa facilita descrever a complexidade de problemas e hipóteses, bem como analisar a interação entre variáveis, compreender e classificar determinados processos sociais, oferecer contribuições no processo das mudanças, criação ou formação de opiniões de determinados grupos e interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A investigação através de Estudos de Caso está a aumentar. No entanto, as maiores críticas na utilização deste método, dirigem-se aos problemas de “validade” e “confiança/fiabilidade” do processo utilizado (Dubois e Gibbert, 2010). Importa, portanto, identificar e analisar as principais recomendações produzidas, aliando-as ao desenho do processo metodológico, da presente investigação. Desta forma, pretende-se garantir desde logo, que as maiores fragilidades apontadas pelos críticos, são evidenciadas e acauteladas, tanto quanto possível, conduzindo-as assim, a uma investigação meticulosa, precisa e clara que as direciona para resultados fidedignos.

A adoção do modelo de investigação através de estudos de caso derivado das ciências sociais, um campo de estudo positivista, sendo este um dos mais influentes, é seguida nesta investigação, segundo Triviños (2007, p. 34) um dos princípios básicos dessa abordagem é a busca da explicação dos fenômenos através das relações dos mesmos e a exaltação da observação dos factos, essa busca pelas causas dos fenômenos era considerada para os positivistas como metafísico, por isso impossível ser considerada como ciência.(Triviños, 2007).

Este estudo analisa um fenômeno contemporâneo no seu contexto de vida real, sobretudo quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2014).

Foi examinado um único caso (Yin, 2014), que consiste no estudo da rede de empreendedores

vitivinícolas numa região tradicionalmente produtora de vinho em Portugal. O caso foi selecionado com base nos seguintes critérios: as redes de empreendedores vitivinícolas são um contexto pouco explorado na literatura sobre empreendedorismo, a existência na região analisada de um programa de Apoio Comunitário, como fator dinamizador e agregador da produção vitivinícola tradicional, a existência de um produto agrícola tradicional com qualidade reconhecida na região.

3.2. Recolha e análise de dados

De acordo com o objetivo deste trabalho, foi realizada uma entrevista aprofundada ao CEO vitivinícola conforme consta no anexo. A entrevista permite a recolha de respostas mais completas e espontâneas através da interação entre o entrevistador e o entrevistado, impedindo uma interpretação incorreta das questões pelo entrevistado (Minichiello, Aroni & Hays, 2008). Foi analisada o perfil dos CEO agrícolas através do seu perfil, dos benefícios e obstáculos com que se deparam na internacionalização das suas empresas, as vantagens competitivas associadas, procura de novos mercados para os produtos atuais, produtos para o mercado atual, desenvolvimento de um novo produto para novos mercados, e melhorar a efetividade do negócio (Schott & Jensen, 2016). Face à importância de efetuar uma abordagem qualitativa, procedemos ao estudo de um setor pouco estudado na literatura sobre empreendedorismo como é o setor vitivinícola.

Os dados recolhidos durante a entrevista foram sujeitos a uma análise de conteúdo (Weber, 1990), de forma a definir e analisar categorias de informação. Seguindo o procedimento de Franco & Haase (2015), delimitamos segmentos de informação, codificamos a informação pertinente com uma palavra ou uma curta frase e, por fim, sintetizamos e comparamos os códigos obtidos ao longo das entrevistas.

O caso foi selecionado com base nos seguintes critérios: foi analisada a rede de cooperação entre os empreendedores vinicultores e a colaboração com as associações que promovem e os apoiam no projeto “Portugal 2020”, tal como os benefícios e obstáculos com que o empreendedor se depara na internacionalização da sua empresa, as vantagens competitivas que daí possam advir, a ajuda que prestam na procura de novos mercados, e finalmente como conseguem melhorar a efetividade do seus negócios (Schott & Jensen, 2016).

A Quinta do Arrobe é um projeto recente, e está a começar a entrar num processo de internacionalização mais aprofundado e sério, sendo que, pelas pesquisas feitas se percebe que as vendas para mercados externos ainda constituem uma pequena parte do negócio.

A Quinta do Arrobe, situada em Casével, Santarém, é uma propriedade familiar, dirigida por Maria e Alexandre Gaspar, com forte vocação exportadora que se dedica à produção de vinhos. A ligação da família ao setor vinícola teve início em 1882, resultando de uma tradição de várias gerações. A Quinta do Arrobe tem 36 hectares de vinha com uva tinta e branca. Estão a apostar em recuperar castas antigas da região como o Preto Martinho, a Touriga Nacional, Trincadeira, Syrah, Cabernet Sauvignon e Merlot fazem parte das castas tintas o Fernão Pires e Arinto nos brancos, que dão lugar à produção dos vinhos já conhecidos com as marcas “Sensato”, “Oculto” e “5º Elemento”.

Atualmente, as redes de CEO agrícolas já desempenham um papel fundamental no turismo rural, já que este é expresso através de visitas a explorações agrícolas, degustação de produtos agro-alimentares e todas as formas diretamente ligadas aos recursos de áreas rurais.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Resultados empíricos

Perante o testemunho do entrevistado, foi possível confirmar que a cooperação local na região do Ribatejo é baseada em amizades ou contactos de longa-duração, sendo materializada através de atividades simbólicas ligadas a expressões de identidade local e solidariedade (Phillipson, Gorton, & Laschewski, 2006). O principal fator de união entre os vinicultores é a singularidade do próprio produto.

O CEO entrevistado têm um elevado Know-how relativamente ao setor onde atuam e tentam promover a imagem de Portugal enquanto produtor de grandes vinhos e é nesse sentido que tem vindo a trabalhar, no entanto são eles que apontam o caminho para mercados onde tem a possibilidade de crescer, mas a decisão do investimento é sempre deles.

O CEO referiu que nos mercados considerados estratégicos para a internacionalização tem planos de promoção anual que tocam nas seguintes tipologias de ações, e que vão desde feiras, provas anuais, participação em festivais, ações de promoção no ponto de venda, e ações de relações públicas. Já no mercado doméstico a grande aposta passa pelas salas de prova localizadas em Santarém e no Cartaxo, que são visitadas na sua maioria por estrangeiros e que podem assim contactar com a marca e ainda comprar vinho. Identificou como principais obstáculos à internacionalização dos seus vinhos as elevadas taxas que tem de suportar principalmente nos países da América Latina e a dificuldade em encontrar parceiros estratégicos de confiança nesses países.

Este CEO tenta que a sua empresa entre em novos mercados recorrendo à sua estratégia de internacionalização e a algumas entidades nacionais que através dos seus consultores possibilitam a entrada em mercados desconhecidos, organizando para tal, ações de posicionamento da marca e de educação de profissionais com vista a aumentar a perceção dos mercados para a qualidade dos vinhos portugueses, atualmente um ótimo exemplo é o mercado Asiático, criando assim vantagens competitivas. A estrutura das empresas assenta no seu CEO, e como tal, é este que define o posicionamento da empresa e assenta principalmente na sua intuição, conseguindo empreender com sucesso as ações empreendedoras e a internacionalização depende do seu sucesso ou insucesso. Podemos concluir que o CEO entrevistado, é um indivíduo com uma mentalidade global, está muito mais desperto e disponível para procurar constantemente oportunidades internacionais. Pelo que, percebe-se que a internacionalização da sua empresa está intimamente ligada à sua intuição.

O CEO diz “que promove a capacidade empresarial do Ribatejo, criando laços de cooperação entre os empreendedores vitivinícolas na região, de acordo com as características específicas da atividade que desempenham e que também se associam igualmente às suas necessidades. Esta rede cooperativa permite, pois, ser pró-ativa e transregional, onde se incluem todos os empreendedores do setor Vitivinícola da região do Ribatejo, desenvolvendo em prol dos mesmos a missão de promover a internacionalização e incentivar ao aumento das exportações.”

5. CONCLUSÕES

Tendo em conta a ausência de estudos qualitativos dos perfis dos CEO vitivinicultores, o nosso estudo pretendeu colmatar essa lacuna através da realização de um estudo de caso da sobrevivência das suas empresas vitivinícolas internacionalizadas na região do Ribatejo. Os CEO agrícolas têm contribuído para o desenvolvimento sustentável da área estudada já que, além de benefícios económicos, contribuem para a conservação da paisagem, a criação de emprego e a preservação de tradições. O CEO demonstrou o seu conhecimento acerca da tradição do vinho e das especificidades do produto. A relação de espaço entre as explorações agrícolas é o principal determinante da cooperação na área da produção, não só entre explorações agrícolas com área reduzida (Colombo & Perujo-Villanueva, 2017), como também entre explorações com maior área

onde se verifiquem determinadas condições como a escassez de recursos humanos e financeiros, e a utilização do mesmo sistema de produção. A cooperação entre os CEO também se materializa na partilha de mão-de-obra e equipamentos agrícolas mais dispendiosos. O sector vitivinícola Português melhorou substancialmente na região do Ribatejo principalmente, por uma nova geração de CEO empreendedores e que apostam na internacionalização, uma nova geração de enólogos com melhor formação e melhores conhecimentos dos gostos internacionais; também uma nova estratégia de gestão, que levou a uma crescente divulgação dos vinhos ribatejanos no exterior, seja através da presença em feiras internacionais do sector, seja através da participação em concursos com outros produtores estrangeiros, do que resultou a atribuição de numerosos prémios dos vinhos e a uma conseqüente promoção junto do mercado internacional. Apesar destes excelentes resultados para o sector, há que continuar a apostar na modernização, se quisermos aumentar as quotas de mercado nos diversos países importadores e dar cada vez mais importância à continuidade da divulgação internacional dos vinhos ribatejanos.

6. LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

O estudo tem algumas limitações, por um lado, a amostra é de conveniência e incide apenas sobre uma região. Por outro lado, a adoção do método de estudo de caso não permite que as conclusões retiradas sejam generalizadas a todos os CEO da região.

Futuros trabalhos de investigação podem incluir outras regiões, de forma a comparar os resultados obtidos. Em regiões de maior dimensão, provavelmente estarão mais CEO envolvidos na internacionalização do setor vitivinícola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, A. D. (2015). Wine as a unique and valuable resource: An exploratory study of wine consumers on La Palma Island, *British Food Journal*, Vol. 117 Issue: 11, pp.2757-2776, <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2015-0085>
- Assis, Jesus de Paula. (2006) Kuhn e as ciências sociais. *Estudos Avançados*, v.7, n.19, p.133-164, dez. 1993., ISSN 0103-4014.
- Belak, J. and Duh, M. (2012): Integral Management: Key Success Factors in the MER Model. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9 (3): 5-26
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), 1161–1187. <https://doi.org/10.1111/etap.12101>
- Bruyat, C.; Julian, P. (2000) Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of business venturing*, v. 16, p. 165-180.
- Bruyat, C., & Julien, P.-A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180. doi: 10.1016/S0883-9026(99)00043-9
- Cheng, M.-I. e Dainty, A.R.J. (2003) The differing faces of managerial competency in Britain and America, *Journal of Management Development*, 22(6): 527-537.
- Cheuk, S. (2010). An Establishment Of The Role Of Private And Public Sector Interests In The Context Of Tourism Transport Planning And Development: The Case Of Malaysia. *International Business & Economics Research Journal*, 9(2), 59–68. <https://doi.org/10.19030/iber.v9i2.522>
- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., Tsai, T., Narooz, R. & Zhang, Y. (2017). SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5), 664–679.

- Ciszewska-Mlinarič, M. (2016). Foreign Market Knowledge and SME's International Performance: Moderating Effects of Strategic Intent and Time-to-Internationalization. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 51–66. <https://doi.org/10.15678/EBER.2016.040404>
- Colapinto, C., Gavinelli, L., Zenga, M., & Di Gregorio, A. (2015). Different approaches to the pursuit of internationalization by Italian SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17(2), 229–248.
- Colombo, S., & Perujo-Villanueva, M. (2017). Analysis of the spatial relationship between small olive farms to increase their competitiveness through cooperation. *Land Use Policy*, 63, 226–235. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.01.032>
- Demel, J. and Potužáková, Z. (2012). FDI and the Liberec Region: The Case of the Labour Market. *E&M Economics and Management Journal*, 4: 4-18
- Dubois, A., & Gibbert, M. (2010). From complexity to transparency : managing the interplay between theory , method and empirical phenomena in IMM case studies. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 129–136. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.08.003>
- Dubravská, M & Mura, L & Kotulič, R & Novotný, J. (2015). Internationalization of entrepreneurship - Motivating factors: Case study of the Slovak Republic. *Acta Polytechnica Hungarica*. 12. 121-133. 10.12700/APH.12.5.2015.5.7.
- Felicio, J. A., Meidutė, I., & Kyvik, Ø. (2016). Global mindset, cultural context, and the internationalization of SMEs. *Journal of 33 Business Research*, 69(11), 4924–4932.
- Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148–156. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004>
- Filion, Louis Jacques. (1999) Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo v. 3, n.2, p. 05-28.
- Fontana, A.; Frey, J. (1994): “Interviewing: the art of science”. In N. Denzin e Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. California: Sage.
- Franco, M., & Haase, H. (2015). University-industry cooperation: Researchers' motivations and interaction channels. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 36, 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.05.002>
- Frost, T. S. (2001). The Geographic Sources of Foreign Subsidiaries of TM Innovations Wiley Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/3094309> *Strategic Management Journal*, 22(2), 101–123.
- Gassmann, O., & Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42(3), 350–366.
- Goel, A., & Yang, N. (2015a). Different approaches to the pursuit of internationalization by Italian SMEs. *European Journal of Marketing*, 24(5), 41–49. <https://doi.org/10.1108/EL-01-2014-0022>
- Goel, A., & Yang, N. (2015b). Internationalization and performance of Indian born globals. *European Journal of Marketing*, 24(5), 41–49. <https://doi.org/10.1108/EL-01-2014-0022>
- Golovko, Elena & Valentini, Giovanni. (2008). Exploring the Complementarity Between Innovation and Export for SMEs' Growth. *Journal of International Business Studies*. 42. 10.1057/jibs.2011.2.
- Hauptman, L., Bobek, V., Cancer, V., Perko, I., & Vide, R. K. (2011). Policy Support to the Internationalisation of Small- and Medium-sized Enterprises: Evidence from Slovenia. *Transformations in Business & Economics*, 10(3), 138–154.
- Hayton J. C. e Kelley, D. J. (2006) A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship, *Human Resource Management*, 45(3): 407-27.

- Hron J. (2006): *Knowledge and Strategic Management*. Agricultural Economics – Czech, 52 (3): 101-106
- Hutchinson, K., Quinn, B. & Alexander, N. (2006), The role of management characteristics in the internationalization of SMEs, Evidence of from the UK retail, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 513-534.
- Immanuel Wallerstein, (1987) *World-systems analysis*, Social theory today, Cambridge, Polity Press, p.309-324;
- Immanuel Wallerstein, (1991) *Unthinking social science (The limits of nineteenth-century paradigms)*, Cambridge, Polity Press
- Ianni, O. (1994). Globalização: novo paradigma das ciências sociais. *Estudos Avançados*, 8(21), 147-163. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141994000200009>
- Javalgi, R. G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.024>
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs. Extending the 4I Framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155–175. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.012>
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694–707.
- Kennedy, A., & Keeney, K. (2009). Strategic partnerships and the internationalisation process of software SMEs. *Service Business*, 3(3), 259–273. <https://doi.org/10.1007/s11628-008-0061-3>
- Kim, Y., & Vonortas, N. S. (2014). Managing risk in the formative years: Evidence from young enterprises in Europe. *Technovation*, 34(8), 454–465. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.05.004>
- Knight, G. A., & Kim, D. (2009). Venturing from emerging Economies. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255–273. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400397>
- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11(3), 691–716. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0201-4>
- Kuhn, Thomas Samuel. (1992) *A estrutura das revoluções científicas*. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 3. ed. São Paulo: Perspectiva.
- Landstron, Hans; Lohrke, Franz. (2010) *Historical foundations of entrepreneurship research*. Great Britain: Edward Elgar Publishing.
- Lipparini, A., & Sobrero, M. (1994). The glue and the pieces: Entrepreneurship and innovation in small-firm networks. *Journal of Business Venturing*, 9(2), 125–140. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90005-1)
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 565–586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Malo, S., & Norus, J. (2009). Growth dynamics of dedicated biotechnology firms in transition economies. Evidence from the Baltic countries and Poland. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(5–6), 481–502. <https://doi.org/10.1080/08985620802332749>
- Man, T. W. Y. (2006) Exploring the Behavioral Patterns of Entrepreneurial Learning: *A Competency Approach, Education + Training*, 48(5): 309-321.
- Man, T.; Lau, T. e Chan, K.F. (2002) The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualisation with focus on entrepreneurial competencies, *Journal of Business Venturing*, 17(2): 123-142.
- Manlio Del Giudice; Ahmad Arslan; Veronica Scutto; Francesco Caputo. (2011). Influences of cognitive dimensions on the collaborative entry mode choice of small- and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2016-0165>

- Manolova, T. S., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. (2010). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45(3), 257–265. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.004>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Minichiello, V., Aroni, R. & Hays, T. (2008). *In-depth interviewing*. 3rd ed. Pearson/Prentice-Hall.
- Mitchelmore, S. e Rowley, J. (2010) Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(2): 92-111. DOI: 10.1108/13552551011026995
- Mohammed Ngoma, Abaho Ernest, S. N. and, & Graduate, K. C. (2012). Internationalisation of SMEs: does entrepreneurial orientation matter? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Mura L. and Rózsa, Z. (2013): The Impact of Networking on the Innovation Performance of SMEs. 7th International Days of Statistics and Economics Location: Prague, pp. 1036-1042
- Musteen, M., Datta, D. K., & Francis, J. (2014). Early Internationalization by Firms in Transition Economies into Developed Markets: The Role of International Networks. *Global Strategy Journal*, 4(3), 221–237. <https://doi.org/10.1002/gsj.1077>
- Nakos, G., & Brouthers, K. D. (2008). International alliance commitment and performance of small and medium-size enterprises: The mediating role of process control. *Journal of International Management*, 14(2), 124–137. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.11.001>
- Narula, R. (2004). R&D collaboration by SMEs: New opportunities and limitations in the face of globalisation. *Technovation*, 24(2), 153–161. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00045-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00045-7)
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50–59. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.10.002>
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M.V. and McDougall-Covin P.P. (2012) Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management and Governance*, 16(3), pp. 337-368. (doi:10.1007/s10997-010-9154-1)
- Pagnoncelli, V.; Zampier, M. A. e Stefano S. R. (2014) Competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas do interior do Paraná, *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(3): 129-160.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342.
- Pla-Barber J., Escriba-Esteve, A. (2006), Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country, *International Marketing Review*, 23 (3), 255-278.
- Reuber, A. & Fischer, E. J. I. B. S. (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*, 28(May), 807–825. Retrieved from <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490120>
- Rodrigues, J. (2016) Família empresária e competências empreendedoras, Fórum Sociológico. Disponível em: <http://sociologico.revues.org/1497>. DOI: 10.4000/sociologico.1497
- Roy, A., Sekhar, C., & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 513–538. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0187-7>

- Ruzzier, M. R., Hisrich, D., Antoncic, B. (2006), SME internationalization research: past, present and future, *Journal of Small Business Enterprise Development*, vol. 13, n° 4, 476-497.
- Sass, M. (2012). Internationalisation of innovative SMEs in the Hungarian medical precision instruments industry. *Post-Communist Economies*, 24(3), 365–382.
- Schott, T., & Jensen, K. W. (2016). Firms' innovation benefiting from networking and institutional support: A global analysis of national and firm effects. *Research Policy*, 45(6), 1233–1246. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.03.006>
- Schumpeter, Joseph A. (1911). *A Teoria do Desenvolvimento Economico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- Schumpeter, Joseph A. (1942). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- Shin, J. K., Park, M. S., & Ingram, R. (2012). Market orientation and communication methods in international strategic alliances. *Journal of Business Research*, 65(11), 1606–1611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.046>
- Snell, R. e Lau, A. (1994) Exploring Local Competences Salient for Expanding Small Business, *Journal of Management Development*, 13(4): 4-15.
- Sorooshian, S. (2017). Adaptation of a business performance measurement system for Malaysian smaller enterprises. *Quality - Access to Success*, 18(157), 124–131.
- Suarez-Ortega, S.S., Alamo-Vera, F. (2005), SMES' internationalization: firms and managerial factors, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11 (4),258-279.
- Susan Freeman;Seyda Deligonul;Tamer Cavusgil; (2014). Strategic re-structuring by born-globals using outward and inward-oriented activity. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/09596110710757534>
- Svetličič, M., Jaklič, A., & Burger, A. (2007). Internationalization of Small and Medium-Size Enterprises from Selected Central European Economies. *Eastern European Economics*, 45(4), 36–65.
- Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T., & Morschett, D. (2011). International SME Alliances: The Impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success. *Long Range Planning*, 44(4), 271–288. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.04.002>
- Tarek, B. H., Adel, G., & Sami, A. (2016). The relationship between “competitive intelligence” and the internationalization of North African SMEs. *Competition & Change*, 20(5), 326–336
- Triviños, A. N. S. (2007) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Van Gils & Zwart. (2015). Alliance Formation Motives in SMEs. *International Small Business Journal*, 27, 5–37.
- Vide, R. K., Bobek, V., Cancer, V., Perko, I., & Hauptman, L. (2010). The efficiency of entrepreneurship policy support for the internationalisation of SMEs: the case of Slovenia. *European J. of International Management*, 4(6), 644.
- Weber, R. P. (1990). Basic Content Analysis. 2nd ed. Sage Publications, California.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4)
- Wiklund, J., & Delmar, F. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(3), 247–270. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00003>

- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods*. 5th ed. Sage Publications. Los Angeles, London.
- Zampier, M. A. e Takahashi, A. R. W. (2011) *Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa*, Cadernos EBAPE. Brasil, Vol. 9, Edição Especial, Artigo 6, pp. 564-585. ISSN 1679-3951. DOI: 10.1590/S1679-39512011000600007
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268–280. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>

A N E X O - I

GUIÃO DE ENTREVISTA

O PAPEL DAS REDES DE EMPREENDEDORES VITIVINICULTORES E A SUA PERSPETIVA EPISTEMOLÓGICA, NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

1 Dados do(a) entrevistado(a)

Nome Alexandre Manuel Pereira Gaspar

Idade 44 Anos

Cargo na empresa CEO

Anos de serviço no setor Vitivinícola 13 Anos

Anos ao serviço nesta empresa 13 Anos

Anos de experiência Profissional em outro setor (se aplicável) 7 Anos

Educação Licenciatura na Universidade Lusíada

2- Dados da empresa

Designação Social(firma) Quinta do Arrobe Unipessoal, Lda

Sector de Atividade Viticultura

CAE 01210

Localização da empresa (Concelho) Casével

Nome do Responsável Alexandre Gaspar

Contacto 243 441 901

3- Processo de internacionalização

- Quais as razões que levaram o(a) CEO da empresa a optar pela via da internacionalização (ambiente económico interno desfavorável, baixa procura interna, procura de maior rentibilidade em mercados externos, oportunidades criadas por entidades públicas ou por associações do sector, etc.)?

Um pouco de todas essas condições acima mencionadas, mas principalmente o ambiente externo desfavorável, baixa procura e tentativa de rentabilizar mais o negócio. A internacionalização da Quinta do Arrobe começou em 2008 através da exportação para a China até 2010, no entanto este cliente ficava com a totalidade dos 30000 litros que produziam, em 2010 o cliente deixou de estar interessado, em 2011 voltamos à estaca zero, começamos a iniciar o processo através de visitas a feiras, e hoje já estamos em 12 países, principalmente na Europa, retomamos também à China, pois o mercado é enorme, mas não tínhamos capacidade de resposta para responder a todos os pedidos, entramos também no mercado da Saudade.

- Por onde o(a) CEO da empresa iniciou o processo de internacionalização? (proximidade territorial, proximidade de cultura ou língua, contacto ou relacionamento no exterior, etc.)?

Primeiro a China, depois os negócios foram surgindo, mas o importador seguinte foi da Noruega, foi um tender (é como se fosse candidatar a uma obra pública e quem tiver o melhor vinho ganha e foi o que aconteceu connosco, depois investiram. Mais tarde, a facilidade da língua e os mercados da saúde (França, Luxemburgo e Alemanha) permitiu-nos alargar o processo de internacionalização.

- Quais os principais obstáculos que o(a) CEO da empresa enfrenta/ou no processo de internacionalização? (económico, concorrencial, característica do produto, distribuição, adaptação do produto ao cliente, falta de imagem de marca, etc.)

O primeiro problema é cultural, a falta de conhecimento em relação ao nosso país, no entanto e felizmente para Portugal estamos na moda, antigamente as pessoas apenas conheciam o nosso país pelos feitos do Cristiano Ronaldo, agora já visitam Portugal e ficam fascinados. Outro problema é estudar as especificidades de cada País, como por exemplo colocar um selo em cada garrafa como acontece na Rússia e na Polónia.

- Como operam atualmente no mercado externo (exportação indireta através de agentes ou distribuidores Portugueses, exportação direta através de representantes no país de destino, alianças estratégicas, joint-ventures, etc.)?

A responsabilidade divide-se em 3 fases, um dos pontos-chaves para a nossa quinta são as feiras, como por exemplo, a Provine em Dusseldorf, efetuar visitas e reuniões com importadores. Por fim a responsabilidade acaba na quinta e passa para o importador, que compra o vinho e assume os custos do transporte.

- Quais foram os investimentos efetuados no exterior, promovido pelo(a) que o CEO no sentido de incrementar as vendas (ex. registo de marca, publicidade, concursos/mostra de vinhos, exposições e feiras, etc.)?

Estar presente na maior Feira da Europa que se realiza em Dusseldorf, outras das ações de promoção são ações de charme para se tentar chegar ao cliente final.

- A possibilidade de desenvolvimento de uma abordagem aos mercados internacionais surgiu por intermédio de uma parceria ou através de uma decisão delineada pelo CEO da empresa?

Por iniciativa do CEO, no sentido de alargar horizontes e tentar criar maior rentabilidade para a empresa.

- O CEO da empresa procura assistência /ajuda em alguma entidade externa à empresa para efeitos de conhecimento e penetração nos mercados externos?

Sim, junto da Aicep, Viniportugal e da CVRTejo, pois disponibilizam-nos informações sobre os países para onde queremos exportar, bem como as listas de importadores e listas de retalhistas nesses países e quantos litros consumem de vinho nesse país.

- Que projetos o CEO se candidatou para dinamizar a abordagem de internacionalização da sua empresa?

Portugal 2020, no entanto tenho pouca experiência, e ainda não tenho feedback para lhe dar pois a experiência é muito recente.

- Quais as maiores vantagens e as maiores desvantagens com que a sua empresa se depara nos projetos de Internacionalização?

Como desvantagens saliento que as ajudas governamentais deviam ser maiores, outra desvantagem é não existir trabalho em rede em Portugal, pois é um problema cultural, trabalha-se pouco em conjunto, não existe trabalho cooperativo, não se partilham custos, é uma questão organizacional.

Pretende ter acesso ao estudo a desenvolver? Sim x Não

Desde já muito obrigado por toda a colaboração prestada

Rui Manuel Centeno Martins