

ISOMORFISMO E AÇÃO EMPREENDEDORA: UMA ANÁLISE NAS VINÍCOLAS DAS SERRA GAÚCHA

Adrieli Alves Pereira Radaelli¹

Eric Dorion²

Flavia Luciane Scherer³

Diego Echevengúá Borges⁴

Isomorphism and entrepreneurial action: an analysis in the wineries from the region of Serra Gaúcha.

RESUMO

O presente estudo analisa os principais elementos do planejamento estratégico levados em consideração pelos diretores de oito vinícolas da região serra gaúcha, buscando analisar se há entre as ações empreendedoras tomadas por estes, indícios de isomorfismo no setor vitivinícola da referida região. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, utilizando o estudo de caso múltiplo para capturar as principais ações dos diretores investigados. Constatou-se que os gestores das vinícolas analisadas fazem uso dos mecanismos isomórficos normativos e miméticos, os quais, no caso do primeiro, por exemplo, faz-se presente pelo fato de todos os diretores da amostra interpretar o ambiente da maneira isomórfica, ou seja, possuem o mesmo esquema interpretativo de que o vinho estrangeiro é a principal ameaça às suas vendas dentro do mercado nacional. No que se refere ao segundo, este é utilizado, por algumas empresas com o objetivo de assemelharem-se as melhores práticas de vinícolas bem sucedidas.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Isomorfismo; Serra Gaúcha; Associações Vitivinícolas.

ABSTRACT

This study analyzes the main elements of a strategic plan considered by the directors from eight wineries in the region of Serra Gaúcha, analyzing whether there were entrepreneurial actions taken or isomorphism. Therefore, was developed a qualitative and exploratory multiple case study to capture all of the main actions of the managers. It was found that the winery managers make use of normative and mimetic mechanism isophormism. In regard to the former, it is present because all the directors of the sample interpret the environment in the isomorphic way, that is, the directors have the same interpretative scheme that foreign wine is the main threat to its sales in the domestic market. As regards to the second, it is used by some companies in order to resemble to the best practices of successful wineries.

Key- words: Entrepreneurship, Isophormism, Serra Gaúcha; Vinery Associations.

¹ Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, UCS, Brasil - 2012, sendo Bolsista CAPES - Modalidade I. Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade de Caxias do Sul, UCS, Brasil - 2010

² Doutor em Administração pela Université de Sherbrooke, Canadá; Professor permanente do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS).

³ Doutora em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais- UFMG. Professora do departamento de ciências administrativas e no programa de pós graduação em administração- UFSM. Santa Maria, RS. Brasil.

⁴ Mestrando em administração de empresas na UFSM. Santa Maria, RS. Brasil.

1. INTRODUÇÃO

O mercado, globalizado e competitivo, está exigindo das empresas uma postura cada vez mais estratégica. As empresas são induzidas a estabelecerem estratégias para criarem vantagem competitiva. Porter (1990) afirma que em uma economia globalizada, as vantagens competitivas das empresas dependem da combinação dos fatores locais de produção.

Demonstrando o potencial empreendedor, os produtores rurais da Serra Gaúcha buscam novas formas de explorar práticas empreendedoras, aliadas com práticas inovadoras. O setor vitivinícola vem se reestruturando através dessas estratégias, a fim de conquistar vantagens competitivas e consolidação no mercado, tanto nacional, como global.

De acordo com Dalmoro (2009) o setor de vinho movimenta aproximadamente US\$ 180 bilhões por ano no mercado mundial, sendo o setor vitivinícola (que cultiva uvas e produz vinhos) do Rio Grande do Sul considerado o principal do Brasil (THOMÉ *et al.* 2009).

O Estado do Rio Grande do Sul apresenta uma característica atípica em relação aos países tradicionais em produção de vinhos e derivados da uva, pois enquanto naqueles são admitidos apenas produtos originários de variedades de uvas finas, no Brasil, além destes, existem produtos originários de variedades americanas e híbridas, que representam mais de 80% do volume total de produção. (PROTAS, CAMARGO e MELO 2003).

A concorrência no setor é determinada em torno da qualidade, preços e, sobretudo, por meio de critérios de avaliação do valor simbólico dos vinhos. Assim a vinícola deve traçar uma estratégia competitiva desenvolvendo aspectos diferenciados quanto à sensação que o seu produto pode levar ao consumidor (GARCIA e PARPET, 2004).

Porém, essa região tem enfrentado dificuldades em sua *performance*, quanto à competitividade. Entre os motivos pode-se destacar a intensa concorrência e a instabilidade do mercado vitivinícola nacional - oriunda da abertura do mercado nacional no início da década de 90, da elevada carga tributária, da não consolidação do produto no mercado interno, conseqüentemente no mercado externo, o redimensionamento do plantio de videiras fora da Serra Gaúcha (EMBRAPA, 2010, DOLABELLA E BITENCOURT, 2012).

Além do exposto, outra variável com a qual os empreendedores vitivinícolas brasileiros defrontam-se, refere-se à própria cultura brasileira, excluindo os italianos e alemães na serra gaúcha, quanto ao consumo do vinho ainda está em fase de embrionária, pois o Brasil segundo o *Wine Institute* (2010) com uma população de aproximadamente 198,2 milhões de habitantes consome apenas 1,81 litros de vinho per capita, enquanto que os Estados Unidos com uma população de aproximadamente 307,2 pessoas consomem 9 litros de vinho per capita.

Diante disso, mesmo que as ações dos empreendedores vitivinícolas e das três associações investigadas possam apresentar características inovadoras, buscando criar novos produtos e novos mercados para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1951), presume-se que diante da busca por sobrevivência num setor caracterizado pelo aumento da concorrência e afetado pela instabilidade política e limitações derivadas da cultura nacional quanto ao consumo do vinho, algumas destas ações se dão de maneira homogênea ou isomórfica entre os atores (PARSONS, 1960, MEYER e ROWAN, 1977, DIMAGGIO E POWEL, 1991).

Ressalta-se que o presente estudo justifica-se pelo fato de proporcionar um maior entendimento dos gestores de empresas privadas quanto ao relacionamento ambiente institucional-estratégia-organizações. Além de identificar se há influência de elementos do ambiente institucional nas estratégias dos gestores analisados, o estudo descreve as ações estratégicas destas para manter suas organizações competitivas. Além do exposto, acredita-se que o estudo das ações empreendedoras aliado à análise institucional, apresenta-se como um

campo onde há espaço para maturação diante do fato de que alguns setores, como é o caso do setor vitivinícola, terem a instabilidade (altos impostos, ampla concorrência, etc.) como uma das principais características.

No decorrer do presente estudo, apresenta-se no quadro teórico de referência tanto o conceito de empreendedorismo bem como as principais características do empreendedor, além dos conceitos de instituição, delimitando o foco, porém, na legitimidade e nos mecanismos isomórficos. Na sequência, apresenta-se o método; análise dos resultados; e por último as respectivas conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria institucional

A utilização do termo instituição tem se tornado comum nas ciências sociais, fato este que reflete o crescimento da economia institucional e o uso do conceito de instituição em várias outras disciplinas, incluindo filosofia, sociologia, política e geografia (HODGSON, 2006). Segundo o referido autor, o termo instituição possui uma longa história de uso nas ciências sociais, que remonta pelo menos ao autor Giambattista Vico em sua obra *Scienza Nuova* de 1725.

De acordo com Scott (2008), que aborda em seus estudos a teoria institucional sob um viés sociológico, as instituições podem ser compreendidas como elementos regulativos, normativos, cultural-cognitivos, os quais em associados com outras atividades e recursos, proveem estabilidade e significado para a vida social. As instituições são multifacetadas, bem como podem ser compreendidas como estruturas sociais duráveis compostas de elementos simbólicos, atividades sociais, e recursos materiais (SCOTT, 2008).

Estudioso clássico da nova economia institucional, North (1990) sustenta que as instituições são as regras do jogo de uma sociedade, e as organizações podem ser entendidas como os jogadores. Sendo assim, entende-se que a interação entre instituições e organizações afeta o desempenho da economia, já que cabe as primeiras, segundo o autor, diminuir os custos de transação em uma sociedade bem como prover uma estrutura de incentivos na economia, enquanto que as segundas devem responder de forma eficiente e eficaz as regras direcionadas ao seu campo de ação.

Guerreiro (2006) propõe que o processo de isomorfismo nas organizações ocorre porque estas buscam assegurar sua sobrevivência no mercado, se conformando, para lograr tal feito, às normas sociais de comportamento aceitáveis, bem como atingindo níveis de eficiência produtiva necessário no campo organizacional onde atuam. A seguir, é apresentado o conceito de legitimidade e isomorfismo, mostrando, entre outros aspectos, a interdependência entre os dois conceitos.

2.2 Isomorfismo e legitimidade

De acordo com Scott (2008), Talcott Parsons em 1960 aplicou o conceito de legitimidade, levantando para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como sustentou em sua obra *Social Approach to the Theory of Organizations*, que as organizações sendo subsistemas de estruturas sociais maiores, se mantêm sob pressões normativas para assegurar que seus objetivos estejam em congruência com os valores sociais.

Entende-se no presente estudo que legitimação refere-se ao processo pelo qual uma organização busca reconhecimento e aceitação social de sua estrutura, processo e ações em seu campo organizacional- conjunto de Organizações, tais como fornecedora-chave, consumidores de produtos e serviços, agências reguladoras, caracterizadas pela conectividade e equivalência estrutural entre elas, e que constituem uma reconhecida área da vida institucional. (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Independente da eficiência produtiva, as organizações que se fazem presente em um ambiente institucional altamente organizado e que obtêm êxito ao tornarem-se isomórficas com esses ambientes, ganham legitimidade e recursos que precisam para sobreviver (MEYER E ROWAN, 1997 apud SCOT, 2008).

Rosseto e Rosseto (2005) entendem o isomorfismo como sendo resultado de um conjunto de restrições que levam uma unidade da população a parecer-se com outras unidades que se encontram sob o mesmo conjunto de condições ambientais. A análise do processo isomórfico sugere que as características organizacionais moldam-se a fim de aumentar a compatibilidade das condições ambientais

O isomorfismo nas organizações pode ser entendido como um processo pelo qual as organizações tornam seus processos e ações semelhantes pelo fato destas serem pressionadas pelo ambiente. O isomorfismo ocorre por meio de três mecanismos, sendo estes o mecanismo **coercitivo**, **normativo** e **mimético** (DIMAGGIO E POWELL, 1991).

Segundo o trabalho dos autores referidos, o mecanismo **coercitivo** resulta de pressões formais e informais exercidas por organizações - das quais a organização pressionada é dependente - e por expectativas culturais vindas da sociedade. Tais pressões podem ser sentidas como força, persuasão ou convite para juntar-se em conspiração.

Em alguns casos a mudança organizacional é iniciada como resposta a demandas governamentais. O ambiente legal afeta muitos aspectos da vida organizacional. Estar de acordo com as normas legais - e suas modificações - é mandatório. Outras organizações - como entidades representativas e associações de relevância na sociedade - também podem impor mudanças.

O isomorfismo **mimético**, por sua vez, tem a ver com a imitação. É a incerteza oriunda de objetivos organizacionais ambíguos que leva organizações a copiarem outras organizações como modelos. Modelos podem ser difundidos de modo não intencional, indiretamente pela transferência ou contratação de empregados. Associações de comércio ou empresas de consultoria , ao contrário, podem difundir-explicitamente- práticas e/ou modelos organizacionais. Muitas vezes, a adoção de mudanças também atende a aspectos ritualísticos.

Lieberman e Asaba (2006, p. 2) colocam que: “Imitar é uma forma comum de comportamento (...). Empresas imitam uns aos outros na inclusão de novos produtos e processos, em métodos de gestão, formas de organização e entrada no mercado”.

Em alguns casos, organizações adotam inovações para aumentar sua legitimidade e para demonstrar que estão- ao menos- tentando melhorar as condições de trabalho. Empresas percebidas como mais legítimas ou bem sucedidas geralmente são escolhidas como modelo, já que o medo e a incerteza levam, portanto, ao processo de imitação.

O terceiro mecanismo pelo qual ocorre o isomorfismo refere-se ao mecanismo **normativo**, o qual deriva primariamente da profissionalização, pois profissões estão sujeitas às mesmas pressões coercitivas e miméticas que as organizações. Enquanto vários profissionais dentro de uma empresa podem diferir entre si, eles exibem muita similaridade com seus profissionais em outras organizações.

Essa similaridade tem origem em dois aspectos da profissionalização. O primeiro diz respeito à educação formal e a legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. O segundo está nas redes de profissionais que transpõem as organizações, entre as quais novos modelos são rapidamente difundidos.

Estudos anteriores analisaram o relacionamento entre as pressões do ambiente institucional e os consequentes mecanismos isomórficos utilizados pelos gestores para sobreviver em seus respectivos nichos. Por exemplo, Serralheiro e Rosseto (2005) identificaram que o mecanismo mimético de isomorfismo foi o que mais influenciou nas tomadas de decisão ocorridas durante a história da Empresa Eliane, sendo esta uma empresa da Indústria de Revestimentos Cerâmicos. Estudos internacionais, como o de Haveman

(1993) que utilizou as teorias neoinstitucional-especificamente o isomorfismo mimético- e a ecológica para explicar o processo de diversificação de mercado das organizações, analisando a mudança estrutural e estratégicas nas organizações. Dentre os achados, o autor encontrou que empresas observam as ações das organizações bem sucedidas e posteriormente imitarão o comportamento das últimas. A presença de empreendedores bem sucedidos em um novo mercado legitimará este mercado, tornando ele mais atrativo para entrantes potenciais.

Diante do exposto, nota-se que o isomorfismo é o conceito que melhor captura a ideia de homogeneização. Tais processos, ou melhor, mecanismos de homogeneização, são relevantes para entender por que organizações que compartilham determinada linha de negócio são tão semelhantes, ainda que elas tentem mudar constantemente (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

2.3 Empreendedorismo

A escola empreendedora enfatiza a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva associada com imagem e senso de direção, isto é, visão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999).

Os empreendedores são vistos como pessoas criativas, inovativas, dinâmicas e que correm riscos, pessoas que começam e operam novos empreendimentos (STEVENSON e GUMPERT, 1985). Foi Schumpeter que afirmou ser o empreendedor o responsável pelo processo de destruição criativa, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999).

A escola empreendedora atenta também para a investigação do empreendedorismo como processo de decisão, o qual para Gartner (1985) este pode ser considerado como um conjunto de comportamentos que o empreendedor desenvolve (GARTNER, 1985).

Baron e Shane (2007) explanam que as ideias oriundas dos empreendedores não surgem do nada; elas quase sempre são uma combinação nova de elementos já existentes. O que é novo é a combinação – não os componentes que fazem parte dela.

Uma forma de entender o empreendedorismo como um processo é analisar como uma atividade em que o empreendedor esteja envolvido, levando em consideração alguns fatores, como as condições econômicas, tecnológicas e sociais, reconhece oportunidades empreendedoras (BARON e SHANE, 2007).

Shane e Venkataraman (2000) acreditam que o empreendedorismo não possa ser explicado somente pelas características pessoais, mas que tem influência das situações e do ambiente.

Diante do exposto, a seguir apresenta-se de maneira sintética e consistente o método utilizado como ferramenta para atingir o objetivo do estudo.

3. MÉTODO

Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, já que se propõe a preencher algumas lacunas no conhecimento.

Escolheu-se a metodologia de pesquisa exploratória, em função da limitação de estudos anteriores que tiveram como objeto a questão em análise, empreendedorismo e isomorfismo. Ainda, essa pesquisa utilizou o estudo de caso múltiplo como escopo, o qual é caracterizado por Yin (2005) como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A técnica de coleta de dados foi através de entrevista individual, semi-estruturada, em profundidade, sendo essa gravada com a permissão do entrevistado. Flick (2004) justifica o

uso da gravação, afirmando que esses aparelhos tornam possíveis algumas formas de análise. Também foram utilizados os recursos de observação e análise de documentos.

No que se refere às entrevistas, para preservar a confidencialidade das informações, como foi informado no momento da entrevista, a identificação utilizada para cada vinícola foi V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7 e V8 e para a identificação dos diretores entrevistados D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 e D8.

Quadro1- Vinícolas que compõem a amostra.

APROVALE	APROBELO	ASPROVINHO
V1 (D1)	V4 (D4)	V7 (D7)
V2 (D2)	V5 (D5)	V8 (D8)
V3 (D3)	V6 (D6)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Baseando-se no objetivo dessa pesquisa, de analisar as estratégias utilizadas por vinícolas associadas à APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO sob a ótica do empreendedorismo e isomorfismo, o desafio inicial foi identificar a população da pesquisa, e posteriormente, a amostra a ser estudada.

Quanto às pessoas entrevistadas nessas vinícolas, optou-se por entrevistar os presidentes das associações e os diretores das vinícolas, devido à posição estratégica ocupada por eles na tomada de decisões.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nas entrevistas, constatou-se que a vinícola mais nova tem quatro anos de sua fundação e dois que atua no mercado, devido ao tempo de maturação dos vinhos. Entretanto, a mais antiga atua no mercado há trinta anos, mas com experiência no ramo vitivinícola com mais de quarenta anos.

Todas as vinícolas investigadas são organizações familiares e de pequeno porte, não passando de seis funcionários que atuam diretamente na vinícola, contudo, na época da safra, esse número pode duplicar ou triplicar. Ainda, constatou-se que há duas vinícolas que não possuem nenhum funcionário.

A maioria das vinícolas atua no mercado nacional, com vendas diretas ao consumidor final ou distribuição em casas especializadas e restaurantes. Podemos verificar que com relação aos canais de distribuição impera o **isomorfismo mimético** (DiMAGGIO e POWELL, 1991), pois embora a utilização dos canais de distribuição mencionados não ocorra de forma unânime, DiMaggio e Powell (1991) sustentam que o isomorfismo não se refere a um fenômeno totalizante, ou mesmo unitário. Ele define uma multiplicidade de práticas, modelos e estruturas adotados, em maior ou menor intensidade, por determinado conjunto de organizações, que tende a crescer na medida em que aquelas práticas adquiram legitimidade. Todavia, constatou-se que uma vinícola, através do consórcio *Wines of Brazil*, está exportando seus produtos.

Quando perguntados sobre os principais concorrentes, os diretores foram unânimes, citando os vinhos importados como os principais concorrentes, em especial vinhos Argentinos e Chilenos. Ainda, um diretor citou os produtos similares, como a cerveja, sendo um concorrente, em relação ao vinho.

Esses elementos podem ser notados nos depoimentos:

(...) eu costumo dizer que o concorrente é o vinho importado (...). Principalmente os vinhos que vem da fronteira, ilegalmente, os vinhos que são sonegados, contrabandeados, (...) tu acaba sendo prejudicado por causa disso, porque esses produtos acabam não pagando impostos (...) D7.

Chileno e argentino, sem dúvida (...) D1.

É o vinho importado, né?! O chileno e o argentino (...) claro, as vinícolas nacionais, de maneira geral, são concorrentes, mas se cada brasileiro aumentar um litro no percentual (consumido) faltaria vinho no Brasil (...) D8.

(...) Vinhos estrangeiros e depois as cervejas Premium (...) existem setores concorrentes, que concorrem não diretamente no produto, mas nos interesses (...) D2.

Nota-se que a preocupação das vinícolas com relação à entrada dos vinhos importados, principalmente os vinhos chilenos e argentinos é unânime. Desta forma, a presença do **isomorfismo normativo** (DiMAGGIO E POWELL, 1991) faz-se presente nesse ponto pelo fato de todos os diretores da amostra interpretar o ambiente da maneira isomórfica, ou seja, possuem o mesmo esquema interpretativo⁵ de que o vinho estrangeiro é a principal ameaça às suas vendas dentro do mercado nacional.

Referente aos produtos das vinícolas, os diretores citaram diversos produtos, como: vinhos finos, espumantes, vinhos de mesa e suco de uva. Nesse sentido os diretores acreditam que seus produtos têm um diferencial, que fica evidenciado nas seguintes partes:

Diferenciado, sem dúvidas. Pelas avaliações, pelas premiações (...) D7.

A gente só trabalha com vinhos finos, (...) com uvas que hoje no Brasil pouca gente trabalha, então são vinhos bem diferenciados por ter uvas diferentes (...) D2.

De todas as vinícolas do Vale dos Vinhedos e fora do Vale dos Vinhedos, aqui, digamos é uma das vinícolas muito diferenciada, ela se destaca, no externo, no interno, no vinho, na taça, na apresentação, na criação de logo marca, de nome, ela fugiu de todas as características da região (...) D1.

Vinhedos próprios e pequenos volumes, (...) pela Aprobelo, conseguimos selecionar uma levedura específica da uva de Monte Belo, junto com a Embrapa (...) para termos um diferencial (...) D4.

Apesar de acreditarem que seu produto tem um diferencial, não acreditam que sejam copiados. Contudo, alguns diretores sustentam que o fato de serem pioneiros em alguns itens, como embalagens, cápsulas e rótulos, fez que outras vinícolas buscassem inspiração no que estava sendo lançado. Segundo DiMAGGIO E POWELL, (1991), presume-se que o argumento dos diretores com relação ao fato de suas organizações servirem de modelo para outras empresas, indica que ocorre **isomorfismo mimético** por parte de vinícolas que são novas no mercado e/ou estão incertas quanto a quais estratégias adotar para alcançar seus objetivos.

4.1 Ações empreendedoras

Conforme apresentado no referencial teórico, a estratégia é uma proposição unificadora que traz coerência e direção às ações e decisões de uma organização (GRANT, 1999). Para o presente estudo é essencial a verificação da estratégia utilizada para se identificar as ações empreendedoras e inovadoras adotadas.

Para isso, partiu-se da identificação se as vinícolas desenvolvem uma estratégia. A análise mostrou que das oito vinícolas investigadas, os diretores D6, D7 e D8 disseram não possuir estratégias definidas. Porém, quando questionados sobre a importância de desenvolver

⁵ Segundo Machado-da-Silva e Gonçalves (2000, p. 13) esquemas interpretativos são “um conjunto de ideias, valores e crenças que dão ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização”.

uma estratégia, todos os diretores ressaltaram a importância de haver uma direção para as ações a serem tomadas.

Para ti saber para onde está indo e para ter um foco, tem que ter uma linha e não perder essa linha (...). Esse nosso mundo é uma guerra (...) D1.

A gente tem que tentar antecipar as coisas que vão acontecer, a gente traça um caminho (...), tem que tentar passar pro consumidor essa clareza, tem que ter um posicionamento, (...) isso é extremamente importante, se tu não tiver um norte, (...) tu não sabe o que tu quer(...) D2.

Dá continuidade para a empresa. A estratégia é a sobrevivência da empresa (...) D5.

É o caminho que a empresa deve seguir (...), é importante para ter sucesso (...) D7.

Segundo os diretores que elaboram plano estratégico, excluindo os diretores 6 e 7, os fatores que são levados em consideração pelos diretores são similares, sendo estes em primeiro lugar as preferências dos clientes, partindo de uma observação do mercado. Em segundo lugar, observam os concorrentes, as ofertas disponíveis no mercado, em termos de produto final. Com relação ao planejamento estratégico, o **isomorfismo normativo** (DiMAGGIO E POWELL, 1991) apresenta-se como principal mecanismo utilizado pelos diretores para adaptarem-se no concorrido mercado vitivinícola nacional.

4.2 Análise do processo empreendedor

Para a análise desses processos, perguntou-se de que forma são desenvolvidos os produtos e que fatores são levados em consideração. Constatou-se que quanto à elaboração de novos produtos, há uma busca por novas oportunidades. Isto ocorre em relação a novas variedades de uva, por exemplo. Alguns diretores citaram as viagens como forma de conhecimento do mercado, podendo ser observado o que está sendo lançado. Também, há a confiança nos enólogos, que buscam desenvolver novos produtos aproveitando a matéria-prima já existente.

Há uma ultra-análise no mercado (...) eu comecei a viajar pelo mundo vitivinícola (...), ver como se faz vinificação, o vinhedo, o uso de barril, apresentação dos produtos, que tipo de garrafa, rótulo (...) D1.

O mercado busca novas alternativas de produtos, temos que ficar atentos a tudo que é lançado (...) D5.

Como enólogo, sempre busco ver as novas tendências que estão no mercado (...) D3.

(...) ele (enólogo) tem bastante experiência profissional, (...) e também a questão técnica que pode gerar um vinho bom, mas também saber se aquela variedade vai se adaptar ao clima e ao solo da região (...) D2.

(...) a indicação de procedência ajuda nesse processo de inovação (...) o cliente sempre busca novidades (...) D8.

Quando perguntados sobre o envolvimento de outras empresas ou instituições no processo de elaboração de novos produtos e inovações, notou-se que as respostas negativas, como se observa nas seguintes afirmações:

Não há envolvimento de outras instituições (...) os novos produtos saem da minha cabeça (...) D3.

Pra inovação a parceria é um pouco limitada. A gente sente que não existe muita troca pra inovação (...) D2.

(...) individualmente a gente não obtêm todas as inovações informações necessários (...), porém muito pouco se trabalha com outras instituições (...) D5.

Analisando as respostas dos três diretores, verifica-se que entre as práticas de inovação das vinícolas, a indícios de **isomorfismo normativo** (DiMAGGIO E POWELL, 1991), pois elementos normativos imperam no setor no que se refere a desconfiança ou no baixo nível de aspiração em obter ideias fora da organizações.

Buscou-se codificar os termos referentes as ações empreendedoras das vinícolas objetos de estudo Essas codificações podem ser observadas conforme os resultados expressos na matriz de fatores, quadro 2. É importante ressaltar que os fatores encontrados têm suporte na revisão teórica apresentada.

Quadro 2- ações empreendedoras das vinícolas objetos de estudo.

	FATORES	APROVALE			APROBELO			ASPROVINHO	
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
Ação Empreendedora	Buscar Oportunidades	X	X	X	X	X	X	X	X
	Conhecimento de Mercado	X	X	X	X	X	X	X	X
	Conhecimento de Produto	X	X	X	X	X	X	X	X
	Correr Riscos	X					X		
	Criatividade	X	X	X		X		X	
	Iniciativa	X		X	X	X		X	
	Visão	X	X	X	X			X	
	Liderança		X	X					
	Necessidade de Realização		X	X	X	X	X	X	X
	Proatividade		X	X					

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como é possível observar no Quadro 2, há fatores de convergência e não convergência. Nos fatores relacionados ao empreendedorismo como processo, nos pontos onde há homogeneidade de comportamento, configura-se **isomorfismo normativo** (DiMAGGIO e POWELL, 1991), já que todos buscam oportunidades, tem conhecimento do produto e do mercado. De acordo com os autores, normalmente os executivos funcionários-chave são selecionados a partir de um conjunto comum de atributos, e provêm das mesmas universidades, passam a enxergar os problemas de maneira semelhante, e tendem a se decidir de uma maneira similar.

Como estes fatores estão relacionados ao processo empreendedor, pressupõe-se que algumas das posteriores ações empreendedoras oriundas dos itens referidos como semelhantes no processo, também serão idênticas ou parcialmente semelhantes ao defrontarem-se com o mesmo ambiente externo.

Sustentando argumento exposto no parágrafo anterior, lança-se mão do estudo de Haunschild e Miner (1997) citado por Gimenez, Junior e Grave (2005), no qual os autores afirmam que os primeiros neo-institucionalistas enfatizavam o isomorfismo como instrumentos apenas de homogeneização. No entanto, ainda conforme esses autores, a imitação pode gerar variação, especialmente em relação a mudanças incrementais, no que se alinha com neo-institucionalistas mais recentes.

Todavia, há pontos de não convergência, como correr riscos, citado somente por dois diretores. E também, o fator relacionado à liderança, que reflete na proatividade.

5. CONCLUSÃO

Considerando que a proposta desta pesquisa era de analisar as ações e o comportamento empreendedor das vinícolas associadas à APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO sob a ótica do empreendedorismo e do isomorfismo, construíram-se algumas considerações e investigações que possibilitaram respostas aos objetivos propostos.

Ao responder ao objetivo geral do estudo, pode-se observar que nas ações empreendedoras dos diretores entrevistados há evidências do uso dos mecanismos mimético e normativo (DiMAGGIO e POWELL, 1991).

Quanto ao uso do **isomorfismo mimético**, identificou este mecanismo na utilização semelhante dos mesmos canais de distribuição, tais como vendas diretas ao consumidor final ou distribuição em casas especializadas e restaurantes; em vinícolas que são novas no mercado e/ou estão incertas quanto a quais estratégias adotar para alcançar seus objetivos, e, portanto, para sobreviver copiam embalagens, rótulos e capsulas de vinícolas bem sucedidas; e na elaboração de planos estratégicos similares, sendo neste levado em consideração primeiramente as preferências dos clientes, partindo de uma observação do mercado, e posteriormente, observam os concorrentes, as ofertas disponíveis no mercado, em termos de produto final.

No que se refere à adaptação das vinícolas no ambiente institucional por meio do mecanismo normativo, este faz-se presente no direcionamento de estratégias em conjunto das vinícolas da amostra para com a entrada dos vinhos importados, principalmente os vinhos chilenos e argentinos; na desconfiança ou no baixo nível de aspiração em obter ideias fora da organizações; na busca de oportunidades, ter conhecimento do produto e do mercado para manterem-se atuantes no setor.

Percebe-se que as vinícolas analisadas lançam mão de mecanismos isomórficos, estruturando suas ações de maneira semelhante para receber os recursos do ambiente e seguir atuando num setor vitivinícola nacional caracterizado, por exemplo, pelos pesquisadores como instável diante da presença de vinhos importados e do alto valor dos impostos, que acabam minando a competitividade das vinícolas nacionais.

Quanto os benefícios de analisar as ações dos empreendedores tendo por base a teoria institucional, Gimenez, Junior e Grave (2005), enfatizam que a compreensão de processos isomórficos, em nível estratégico, pode contribuir para um aperfeiçoamento das teorias que buscam explicar diferenças e similaridades em posicionamentos competitivos, especialmente se for buscado um entendimento desses processos à luz das interpretações e significações atribuídas aos eventos pelos atores estratégicos.

REFERÊNCIAS.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DALMORO, M. Internacionalização de empresas em redes horizontais: uma análise a partir do Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, 2009.

DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. (ed.s). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991

DOLABELLA, R. V. M.; BITENCOURT, C.C. A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: o caso da vinícola MIOLO. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 2, p. 174-189, 2012.

- EMBRAPA UVA E VINHO. Disponível em www.cnpuv.embrapa.br. Acesso em: jun. 2010.
- GARCIA-PARPET, Marie France. Markets Globalization and Quality Patterns Wine. Challenging the French Model. *Tempo Social*, São Paulo, v. 16, n.2, 2004, p. 129-150.
- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, v. 10, n.4, p. 696-706, 1985
- GUERREIRO, R.. A abordagem institucional na Contabilidade Gerencial. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, n. 40, p. 3-6, jan./abr. 2006.
- GULER, I. Throwing good money after bad? Political and institutional influences on sequential decision making in the venture capital industry. **Administrative Science Quarterly**. 52(2) 248–285. 2007.
- HAVEMAN, H. Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. **Administrative Science Quarterly**, 38: 593-627. 1993.
- HODGSON, G. M. What are institutions? **Journal of economics studies**. Vol. XL. No. 1. Março, 2006.
- LIEBERMAN, M.B.; ASABA, S. Why do firms imitate each other? **Academic Management Review**. 31(2) 366–385. 2006.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S.A. Mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional: dois casos ilustrativos, **Revista de Estudos Organizacionais**, vol. 1. No. 2. p. 1-16. jul/dez. 2000.
- MEYER, J. W; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **The American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1997.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Todas as partes do elefante. . **HSM management**, São Paulo: Savana, n. 12, p. 100-108, janeiro-fevereiro 1999.
- NORTH, D. **Institutions, Institutional Change, and Economic Performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.
- PARSONS, T. **Structure and Process in Modern Societies**. Glencoe, Illinois: The Free Press.1960.
- PORTER, M. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PROTAS, J. F. S.; CAMARGO, U. A.; MELO, L. M. R. A Vitivinicultura Brasileira: Realidade e Perspectivas. In: José Ramón Díaz-Álvarez; Olga Laureano. (Org.). *A Vitivinicultura em Países Ibero-americanos: impacto econômico, social e técnico-científico*. Lisboa, 2003.
- ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 7, Jan./jul. 2005
- SCHUMPTER, J. A. 1951. "**Economic Theory and Entrepreneurial History**," in R. V. Clemence, ed., *Essays on Economic Topics of Joseph Schumpeter*. Port Washington, NY: Kennikat Press.1951.
- SCOTT, R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. Estados Unidos. Sage Publications. 2008. 280 p.
- SERALHEIRO, W. A. O.; ROSSETTO, C. R. O Isomorfismo Como Ferramenta Para A Análise De Adaptação Estratégica: Um Estudo De Caso Das Empresas Eliane. In: **XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia**, 2004, Itapema. Anais, 2004.

SHANE, S.; VENKATRAMAN,S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**. Jan, n.25, v.1, p.217-226, 2000.

STEVENSON, H., GUMPERT, D. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 2, p. 85-94, Mar/Apr 1985.

THOMÉ, R.B.M.; HECXEL, A. E.; MILAN, G. S.; DE TON, D. Estrutura e Posicionamentos Estratégicos na Indústria de Vinhos de Mesa do Rio Grande do Sul. In: **IV Encontro de Estudos de Estratégia**, 2009, Recife.

WINE INSTITUTE. Disponível em: <http://www.wineinstitute.org/>. Acesso em: set. 2012.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.