

Área Temática: Globalização e internacionalização de empresas

A Internacionalização da Menendez Amerino Ltda: Indícios e Contestações da Presença do Modelo Nórdico

AUTORES

ITIEL MORAES DA SILVA

Faculdade Adventistas de Administração do Nordeste

ithyel@hotmail.com

WALTER FERNANDO ARAÚJO DE MORAES

Faculdade Boa Viagem

wfam@br.inter.net

Resumo:

A questão que motivou esta pesquisa foi o de entender como se desenvolveu e o processo de internacionalização da Menendez Amerino, tendo como subsídio para análise desse fenômeno o Modelo Nórdico de Internacionalização. A estratégia metodológica de estudo de caso qualitativo foi considerada apropriada para esclarecer o problema de pesquisa e para investigar o processo e a dinâmica do fenômeno da internacionalização, em uma perspectiva longitudinal. Foram realizadas treze entrevistas com os seis respondentes que compõem os sujeitos da pesquisa. Utilizou-se o método de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados *in loco*, individualmente, com os sujeitos entrevistados. Foram encontradas quatro fases marcantes na trajetória de vida da empresa estudada. Na maior parte do período analisado, o processo de formação das estratégias com base no incrementalismo lógico esteve presente na organização. A pré-disposição da empresa para o comportamento *born global* foi alicerçado no *backgrounds* dos fundadores sobre o mercado externo. Do ponto de vista do Modelo Sueco, percebe-se que a empresa comportou-se de formas diferentes em dois momentos: no primeiro, corroborando; e, no segundo, parcialmente discordando. A utilização de *networks* como ferramenta de internacionalização, evidenciou-se desde a fundação da empresa, sendo essa uma variável crucial para sua atuação estratégica internacional.

Palavras-Chave: Internacionalização; Estratégia; Modelo Nórdico

Abstract:

The question that motivated this research was to understand as if it developed and the process of internationalization of the Menendez Amerino, taking as subsidy for analysis of this phenomenon the Nordic Model of Internationalization. The method strategy of study of qualitative case was considered appropriate to clarify the research problem and to investigate the process and the dynamics of the phenomenon of the internationalization, in a longitudinal perspective. Thirteen interviews with the six respondents had been carried through who compose the interviewees of the research. The method of interviews semi structuralized for the collection of data was used in leases, individually, with the interviewed citizens. Four majors' phases in the trajectory of life of the studied company had been found. For the most part of the analyzed period, the process of formation of the strategies on the basis of the logical incrementalism was present in the firm. The predisposition of the company for the

global behavior born was based in backgrounds of the founders on the external market. Of the point of view of the Swedish Model, one perceives that the company behaved of different forms at two moments: in the first one, corroborating; e, in as, partially disagreeing. The use of networks as internationalization tool raised since the foundation of the company, being this a crucial variable for its international strategic performance.

Keys Word: Internalization; Strategy; Nordic Model

1. Introdução

Tradicionalmente, o processo de internacionalização vem sendo descrito como um mecanismo de desenvolvimento das exportações de uma empresa via aumento de sua atuação em mercados potenciais, tanto importadores quanto exportadores. Porém, novas pesquisas vêm mostrando que a internacionalização é fruto da capacidade competitiva da empresa em seu mercado doméstico, relacionada a características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem.

O processo de internacionalização vivenciado pelas empresas brasileiras, seja esse acelerado ou gradual, especificamente o da indústria fumageira da Bahia, tem demonstrado que não é unicamente vivenciado pelas empresas multinacionais. O envolvimento no processo de internacionalização da indústria fumageira baiana, tem provado evoluções qualitativas e quantitativas no mercado externo.

Atualmente, o mercado nacional de charutos e cigarrilhas encontra-se em estagnação, tendo como causas principais a alta tributação sofrida por esse setor, os hábitos culturais, o baixo poder aquisitivo da população em geral e o contrabando. A indústria fumageira ainda sofre com fortes pressões governamentais e de organizações não governamentais, com políticas e campanhas antitabagistas. Em tentativa de fazer frente a esse panorama, as empresas de charutos estão voltando-se para o mercado internacional como forma de ampliação da sua estrutura, buscando novos mercados e ampliando a sua linha de produtos (AFUBRA, 2008).

Dados do Sindifumo-BA (2004) revelam que, a partir de 1997, o mercado mundial de charutos e cigarrilhas vem experimentando um crescimento, tendo os Estados Unidos como país líder do maior mercado consumidor. Responder de forma competitiva e sustentável ao mercado externo e adotar estratégias que visem a melhorar o sistema produtivo, atendendo as necessidades de seus clientes, principalmente no que diz respeito à qualidade e preços competitivos, são o desafio encontrado pelas empresas que atuam em mercados internacionais nesse setor.

A adoção de uma estratégia de internacionalização, eficiente e eficaz, torna-se uma questão central para obter sucesso nos negócios. A atividade de exportação é considerada como sendo o primeiro passo para o processo de internacionalização de uma total de empresa (JOHANSON; VAHLE, 1977). O comprometimento que uma empresa tem quanto à exportação pode ser considerado um requisito para o sucesso em mercados externos (ROCHA, 2002, p. 65). Atentando para esses pontos de vistas, o objetivo deste artigo é realizar uma investigação empírica na indústria de fumo da Bahia, devido à necessidade de estudos na área de internacionalização dessa indústria, tendo como caso de análise a empresa Menendez Amerino, maior fabricante e exportadora de charutos e cigarrilhas do Brasil. Dessa forma o problema que motivou a realização desta pesquisa foi: como e sob quais condições aconteceu o processo de internacionalização da empresa Menendez Amerino, tendo como subsídio de análise do processo o Modelo Nórdico?

A escolha da empresa se justifica pelo critério de representatividade que a Menendez Amerino exerce no setor. A empresa em questão é a maior fabricante de charutos e cigarrilhas do Brasil, com o *market-share* de 60% a 70% no segmento de charutos e de 80% no de cigarrilhas e atualmente tem-se dedicado à exportação como modo de ampliar as suas receitas. Assim, as estratégias de internacionalização da Menendez Amerino, já que esta é uma referência para as empresas em seu setor, devem ser analisadas para que teorias possam ser formuladas, servindo de diretrizes para melhor atuação internacional das empresas que compõem essa indústria.

A contribuição desta pesquisa repousa na possibilidade de se analisarem as estratégias de internacionalização construídas na indústria de charutos e cigarrilhas, formando uma base

teórica para que tanto profissionais como acadêmicos possam conhecer e, assim, desenvolver novas possibilidades de atuação, visto que a área ainda necessita desenvolver suas próprias teorias e pesquisas, visando a contribuir com o conhecimento científico da administração estratégica

2. 0 Referencial Teórico

2.1 A Escola Nórdica de Negócios Internacionais

A abordagem de análise da internacionalização proposta pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais é também costumeiramente conhecida como Modelo Sueco de internacionalização ou modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). A denominação “Escola Nórdica de Negócios Internacionais” é uma caracterização da expansão da influência dos estudos da Escola de Uppsala, nos demais países nórdicos (BJÖRKMAN; FORSGREN, 1997). O modelo de internacionalização, proposto inicialmente pelos pesquisadores da Escola de Uppsala, levava em consideração, exclusivamente, a “distância psíquica” na explicação das escolhas dos mercados pela empresa. Esse processo de escolhas dos mercados baseado na experiência de aquisição de conhecimento pela firma, evoluiu para questões culturais e estudos de *networks*, criando-se, portanto, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

A empresa internacional, na visão da Escola Nórdica, é vista como uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem e que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências (BJÖRKMAN; FORSGREEN, 1997; HEMAIS; HILAL, 2002). Para facilitar a análise teórico empírica as nomenclaturas Modelo de Uppsala, Modelo Sueco e Escola Nórdica de Negócios Internacionais serão utilizadas, neste estudo, para referir-se ao mesmo modo de internacionalização em investigação. Conforme Björkman e Forsgreen (1997) e Petersen e Pedersen (1997), o modelo de Uppsala foi inspirado em Cyert e March (1963) e Penrose (1959), sendo assim, o processo de internacionalização das empresas visto como um fenômeno incremental, caracterizado por mudanças incrementais baseadas na “experiência” dos gestores organizacionais.

De acordo com Cyert e March (1963), o relacionamento da firma com o mercado cresce gradualmente ao longo do tempo devido ao custo de aquisição de informação e à racionalidade limitada dos gerentes. Como se sabe, as empresas operam em mercados imperfeitos, devido a isso, estas assumem uma orientação de curto prazo, aversão ao risco e um comportamento inicial satisfatório ao invés de buscar apenas a lucratividade total (CYERT; MARCH, 1963). Penrose (1959), por sua vez, expõe que a firma deve avaliar a sua capacidade potencial com base nos seus recursos produtivos e conhecimento disponível, combinando as formas possíveis de organização desses recursos.

Essas proposições implicam duas bases fundamentais para a teoria da internacionalização proposta mais tarde por Johanson e Vahlne (1977), que se ancoram em investimentos graduais nos mercados e na evitação dos relacionamentos entre as empresas que exijam substanciais comprometimentos de recursos a longo prazo de (SHARMA; ERRAMILI, 2004). Essa escola ficou conhecida como escola de Uppsala, na Suécia, (HEMAIS; HILAL, 2002). Ela ressalta que as empresas buscam atuar no exterior gradualmente e que somente avançam em um próximo estágio quando acumularem conhecimento suficiente no anterior.

Entre os pesquisadores seminais do pensamento da corrente nórdica de internacionalização, destacam-se Johanson e Vahlne (1977), para quem o processo de internacionalização se dava de forma incremental devido às incertezas e imperfeições das

informações sobre os novos mercados. Para exercer atividades no exterior, faz-se necessário que a empresa obtenha tanto conhecimento geral quanto específico do mercado em que deseja atuar. Nesse sentido, os autores consideram o conhecimento como um recurso da empresa, no processo de internacionalização. Quanto maior o conhecimento, maior será o comprometimento da empresa em um determinado mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A escolha do modo incremental é justificada por duas principais razões: a falta de conhecimento da firma, especialmente o conhecimento “*experiential*” e a incerteza associada à decisão de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p.212). Assim, a sequência de modos de operação se iniciaria com um envolvimento leve, geralmente representado por exportações diretas, com o intuito de adquirir experiência sobre o novo mercado. A partir do aumento do conhecimento e das melhorias dos canais de informações, as firmas podem então envolver-se com maior grau, chegando ao ponto do estabelecimento de uma subsidiária no país estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Outra importante conclusão a que os pesquisadores da escola de Uppsala chegaram é a existência de uma influência psíquica para a escolha dos mercados pela firma. Para os pesquisadores de Uppsala, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura e sistemas político, maior o nível de incerteza. Assim, as firmas começavam as suas operações no exterior, em países relativamente próximos, e que somente de forma gradual, iam-se expandindo para regiões mais distantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

As proposições desenvolvidas pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais vêm-se tornando no paradigma dominante entre as teorias de internacionalização. Por esse motivo, tal escola vem sofrendo diversas críticas. Após uma revisão dos principais pontos críticos, Nordstrom (1991, p. 28 - 31) aponta algumas tendências que vêm pondo em causa os pressupostos da investigação levada a cabo pela abordagem escandinava. A primeira tendência seria a crescente homogeneização das culturas, gostos, instituições e padrões de vida, inerentes ao processo de globalização (LEVITT, 1990); a segunda seria o crescente e facilitado acesso das empresas à informação sobre negócios no estrangeiro e pessoal competente para o efeito, reduzindo, assim, o grau de incerteza inerente a esses negócios; o quarto fenômeno seria a emergência das chamadas empresas globais, que atuam como se o mundo fosse um único mercado homogêneo sem fronteiras, e que deram origem à implementação de estratégias geocêntricas e estruturas que funcionam globalmente (PERLMUTTER, 1969); e a última tendência seria a redução da distância entre os países, o que significaria que a listagem das distâncias psíquicas entre os países seria ultrapassada.

The present divergence from the Uppsala model may, on the one hand, be an effect of an absolute and general decrease in psychic distance; on the other hand, it may reflect changes in relative psychic distance (NORDSTRÖM, 1991, p.31).

Ressalta-se que Penrose (1959) considera como empreendedora aquela firma que compromete parte dos seus recursos em investigar os possíveis caminhos para uma expansão lucrativa, apoiada muitas vezes por experiências passadas de que sempre há uma possibilidade para um crescimento lucrativo. À medida que a firma amplia as suas operações em níveis internacionais de competição, o seu ambiente de negócios se torna mais complexo. Sendo assim, a diversificação das atividades da empresa para o exterior exige múltiplas capacidades do empreendedor em ver os problemas e oportunidades de forma local e global (CALORI et al., 1994).

Portanto, as empresas podem escolher entre uma variedade de alternativas ao decidirem como participar nos mercados ao redor do mundo. Exportação, licenciamento, *joint-ventures* e propriedade plena, cada uma delas representa vantagens e desvantagens específicas (KEEGAN, 2005). De forma complementar, Reid (1991, p.2) e Penrose (1959,

p.35) argumentam que a decisão de expansão da firma em mercados externos pode ter como incentivo um problema doméstico de mercado, vendo a atuação no exterior como uma solução, ou o reconhecimento do mercado externo (estrangeiro) como uma potencial oportunidade para a expansão e crescimento.

Em decorrência disso, a decisão de internacionalização é influenciada significativamente sobre a percepção do empreendedor acerca das vantagens competitivas que sua empresa possui, à disposição, para exportar, o risco associado à internacionalização e a percepção interna dos recursos que a empresa possui (CHETTY; CAMPBELL-HUNTER, 2001). Assim, o conhecimento adquirido pelos gerentes atua de forma fundamental na tomada de decisão para a internacionalização, porque quanto melhor for o conhecimento sobre o mercado estrangeiro, maior será o uso dos recursos e comprometimento com o mercado no qual irá atuar (JOHANSON; VAHLNE, 1977; WELCH; LUOSTARINE, 1988; MCGAUGHEY; WELCH; WELCH 1997). Conseqüentemente, o conhecimento do mercado externo irá diminuir as limitações cognitivas ao processo de internacionalização da firma.

Interpretando a internacionalização da firma como reflexo de uma decisão estratégica, Thorelli (1986) demonstra que as decisões estratégicas como as de internacionalização não ocorrem de forma freqüente e envolve informações incertas que testam a limitação da racionalidade dos gerentes. Essa ausência de estrutura nas decisões estratégicas significa que os tomadores de decisão iniciam sua análise com pouca compreensão da complexidade do problema estratégico (MITROFF; MASON, 1981). Em linha similar de pensamento, Simpson e Kujawa (1974, p.107) demonstram que decisões nos negócios são uma função da percepção dos riscos e da possibilidade de lucros, o que inclui as decisões para exportação. Se os riscos associados com a exportação compensarem com um maior potencial de lucro, uma decisão positiva em relação à exportação será tomada (SIMPSON; KUJAWA, 1974).

Dessa forma, a decisão de internacionalização é influenciada significativamente pela percepção do empreendedor, com relação às vantagens competitivas possuídas pela própria firma, a disposição para exportar, o risco associado à internacionalização e a percepção interna dos recursos que a empresa possui (ANDERSON; JOHANSON, 1997; CHETTY; CAMPBELL-HUNTER, 2001).

O estudo das *networks*, na Escola Nórdica de Negócios Internacionais surge como ferramenta à disposição do empreendedor que possibilita diminuir os riscos, bem como obter novos mercados e recursos na perspectiva do processo de internacionalização da firma. Os relacionamentos, tanto estritamente de negócios, quanto pessoais, podem ser usados como pontes para a entrada em mercados externos (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O estabelecimento das *networks* pessoais é um importante meio para o empreendedor obter recursos, incluindo o *know-how* em relação ao mercado estrangeiro, corroborando as proposições de Chatty e Campbell-Hunt (2001, p.7), de que as *networks* funcionam como uma ferramenta de superação das limitações dos recursos da firma.

3.0 Procedimentos Metodológicos

O envolvimento no processo de internacionalização da indústria fumageira baiana, tem provado evoluções qualitativas e quantitativas no mercado externo. Nesse âmbito, a compreensão do problema de pesquisa esteve ligada ao significado de processo estratégico. Van de Ven (1992) sugere três definições de processo estratégico, destacando-se entre elas o conceito de processo como uma seqüência de eventos, provocada por ações individuais e organizacionais. Por meio desse conceito, pode-se descrever como a organização modificou suas estratégias ao longo do tempo. A utilização do conceito proposto por Van de Ven (1992) nesta pesquisa está em consonância com as duas principais asserções proposta com o modelo

de internacionalização de Uppsala que são: 1) a internacionalização de uma empresa deve ser vista como um processo e 2) o processo precipitara um padrão de comprometimento incremental com o mercado externo (PETERSEN; PEDERSEN, 1997). Sendo assim, esta pesquisa busca investigar e compreender o processo de formação das estratégias de internacionalização da empresa Menendez Amerino, ao longo do tempo.

Foi realizado, um estudo de caso na empresa Menendez Amerino, a fim de identificar com maior precisão o fenômeno da estratégia de internacionalização adotada pela empresa. O estudo de caso que foi utilizado também pode ser caracterizado, conforme Triviños (1987, p.134), como sendo histórico-organizacional. A escolha da empresa para realização desta pesquisa se justifica pelo critério de liderança que a Menendez Amerino exerce no setor onde atua. Sendo assim, essa investigação pode ser caracterizada como um estudo de caso qualitativo (YIN, 1995), sendo a amostra constituída pela empresa Menendez Amerino. A amostra escolhida teve como critério de escolha a intencionalidade não probabilística. A escolha não probabilística se deu por critérios como acessibilidade e tipicidade (MERRIAM, 1998). Os critérios da escolha dos sujeitos da amostra foram os que fossem ou tivessem sido gerentes de exportação e/ou que ocupassem cargos de direção, vice presidência e presidência, portanto, os principais protagonistas da formação de estratégias internacionais da empresa.

O processo de investigação da pesquisa seguiu basicamente três etapas. A primeira etapa do processo investigativo constituiu-se de uma pesquisa documental e da realização de entrevistas, a fim de situar o pesquisador na abrangência e complexidade do problema. Utilizou-se a técnica de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados *in loco*, individualmente, com os sujeitos entrevistados. Foram executadas treze entrevistas com os seis respondentes que compõem a amostra. Os critérios da escolha dos sujeitos da amostra foram os que fossem ou tivessem sido gerentes de exportação e/ou que ocupassem cargos de direção, vice presidência e presidência, portanto, os principais atores da formação de estratégias internacionais de cada empresa.

A segunda etapa da pesquisa, de maneira geral, esteve consolidada na análise do material empírico encontrado na empresa, as informações das entrevistas e a bibliografia, sendo esse um processo simultâneo, acontecendo desde o primeiro momento da pesquisa, utilizando-se o método da comparação constante proposto por Merriam (1998, p.162). A última etapa da investigação se efetivou a partir da interpretação de todo o material empírico e sua produção interpretativa, considerando o repertório teórico selecionado.

A triangulação contribuiu para o alcance da validação desta pesquisa. Ela ocorre quando se checam as informações por meio da utilização de múltiplas bases, como as de entrevistas, análise documental e observação (MILES; HUBERMAN, 1994). Como as informações obtidas nas entrevistas foram significativamente dependentes da memória dos entrevistados, algumas imprecisões podem ter surgido, dado o fato de que as percepções das pessoas mudam, ao longo do tempo, e as memórias às vezes desaparecem ou falham. Essa limitação na metodologia foi minimizada por meio da técnica de triangulação (MILES; HUBERMAN, 1994).

4.0 Análise dos Resultados

4.1 Análise do no processo de internacionalização da Menendez Amerino Ltda

As estratégias da empresa, descritas neste trabalho, foram analisadas como sendo *ex post*. O processo de internacionalização da empresa sob análise, em termos de decisão de internacionalização, os fatores envolvidos nesse processo e os comportamentos adotados por ela serão abordados, a seguir, como padrões em um fluxo de ações (MINTZBERG, 1978). Sempre é relevante mencionar que o modelo de desenvolvido pelos pesquisadores nórdicos

(JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), retrata o processo de internacionalização das empresas como uma série de estágios, como sendo lento, sequencial e gradual, devido à falta de conhecimento da empresa e à incerteza que cerca a decisão de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O modelo foi assim escolhido, nesta pesquisa, por acreditar-se que ele, explicaria, de forma especial, as atividades de exportação da empresa em estudo (PETERSEN; PEDERSEN, 1997). As próximas subseções apresentam a análise dos dados coletados nesta investigação a partir da visão desse modelo de internacionalização.

4.1.1 Influência do conhecimento na decisão de internacionalização

Uma das características fundamentais do modelo nórdico de internacionalização é que as percepções presentes no mapa cognitivo dos tomadores de decisão sobre as capacidades da empresa e a sensibilidade sobre oportunidades ou problemas associados com os mercados explicariam o comportamento da empresa no exterior (BJÖRKMAN; FORSGREEN, 1997). Os pesquisadores nórdicos afirmam que para exercer atividades no exterior, é preciso que a empresa detenha tanto conhecimento geral quanto específico do mercado em que a empresa deseja atuar (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

De fato, a empresa iniciou suas exportações escolhendo o mercado americano, devido ao conhecimento dos líderes organizacionais sobre esse mercado, já tendo um conhecimento prévio de quais eram seus principais distribuidores e importadores. A partir dos fatos anteriormente relatados, podemos perceber que a experiência obtida pelo empresário e sócio Mário Amerino Portugal, que já atuava no comércio exportador de fumo desde 1948, junto com Benjamim e Félix Menendez, que possuíam um *know how* em exportação de charutos para diversos países, influenciou significativamente a escolha de exportação para os EUA. A família dos Menendez foi detentora das fábricas Menendez García & Cia, em Cuba, e da Companhia Insular Tabacalera nas Ilhas Canárias, ambas grandes exportadoras de charutos para o mercado americano, como relata detalhadamente o sócio, Sr. Félix Menendez:

Bom quando nós estávamos nas Ilhas Canárias, praticamente todo o negócio nosso era de exportação, porque se deu a feliz coincidência de que, com o advento da revolução de Cuba, veio com a lei de boicote americano e eles não compravam charutos de Cuba, e até a revolução quem fornecia charutos para os EUA era Cuba ou Filipinas, porque Filipinas foi uma colônia, ou território dos EUA nos anos de 1948, em função disso eles tinham entrada franca no mercado americano. Só que os charutos da Filipinas era um charuto barato, não era um charuto caro, e o charuto cubano era caro. Então nos EUA, até 1948, você encontrava charutos cubanos ou filipinos, sendo que eram mercados completamente diferentes. Quando veio a revolução, o mercado americano ficou totalmente desabastecido, foi então que a gente aproveitou, em Canárias, na Espanha, que, por sua vez, no mercado nacional espanhol a gente só vendia esporadicamente, em função de que era um monopólio e a presença cubana era muito forte, e quando veio esse desabastecimento do cubano, nós pudemos entrar.

Todos nós que trabalhávamos em Canárias conhecíamos. Nós tivemos que visitar os clientes de fora, e em maior ou menor grau, todos tinham que visitar, porque também eram poucas pessoas, não era muita gente, a gente vendia para os distribuidores, então esses distribuidores eram a possibilidade, os distribuidores nos EUA, havia quatro distribuidores. Então eram quatro pessoas que ao menos uma vez ao ano nos visitava, e também a gente os visitava nos EUA pelo menos uma vez no ano. Porque esse conhecimento do mercado já vinha de muitos e muito anos, sobretudo de Canárias e de Cuba também.

A partir do relato anterior, percebe-se que era esperado que os fundadores da Menendez Amerino Ltda iniciassem as operações de exportação da empresa voltadas para o mercado americano, pois já tinham adquirido experiência anterior, comprovando as idéias de Reid (1991) de que a sensibilidade de atuação, que os gerentes detêm sobre as particularidades e características de determinado mercado estrangeiro, influencia todo o processo de exercer atividades nos mercados externos. Assim, o conhecimento adquirido atuou de forma fundamental na tomada de decisão para a internacionalização, porque quanto melhor for o conhecimento sobre o mercado estrangeiro, maior será o uso dos recursos e comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 28).

Nesse sentido, a decisão de exportação seguiu um processo totalmente racional, ou seja, desde o princípio, a empresa já possuía um plano para atuar internacionalmente, tornando-se assim uma questão tipicamente deliberada por parte dos empreendedores, corroborando as afirmações de autores como Andrews, (1987); Ansoff, (1973) e Porter, (1986). Esses autores advogam que as estratégias devem ser baseadas em processos que se desenvolvem em uma série de etapas sequenciais e analíticas. Tal resultado vem ao encontro das afirmações de Andrews (1987), que argumenta que a estratégia corporativa deve ser um padrão de decisões refletidas em planos. Complementando essa descoberta, devido à decisão de internacionalização envolver informações ambíguas que colocaram em dúvida a racionalidade dos empreendedores da Menendez Amerino Ltda, justificou-se então a opção de investimentos iniciais em mercados nos quais os fundadores da empresa já tinham experiência (MASON; MITROFF, 1981).

Em relação às vantagens competitivas presentes na empresa, percebe-se que a decisão inicial de internacionalização da Menendez foi influenciada significativamente pela percepção de seus fundadores sobre as potencialidades da empresa, a disposição para exportar e o risco aparentemente baixo associado à internacionalização (ANDERSON; JOHANSON, 1997; CHETTY; CAMPELL-HUNTER, 2001). Evidencia-se, a partir da análise das transcrições, que os riscos associados à exportação foram rejeitados, devido à possibilidade de lucros futuros de entrada no mercado internacional (SIMPSON; KUJAWA, 1974). Mas, mesmo tendo conhecimento sobre o mercado americano, a empresa não teve um desempenho inicial que tal como esperado, devido à presença de outras marcas internacionais.

[...] Tivemos frustrações enormes, porque tanto Benjamim quanto eu esperávamos que fôssemos ter sucesso na venda dos charutos aos Estados Unidos, mas, depois de montarmos a fábrica, aí nos demos conta de que o mercado americano estava suprido, não só pelas Ilhas Canárias por meio da Companhia Insular, como também por fábricas da Republica Dominicana [...]
(Sr. Mário Amerino).

4.1.2 Escolhas dos mercados: presença de gradualismo e distância psíquica

De acordo com Johanson e Vahlne (1977, 1990), o modelo proposto contempla dois padrões de comportamentos das empresas que atuam internacionalmente: primeiro a distância psíquica entre o país de origem da empresa e o país estrangeiro explicaria a determinação do tempo e o grau de envolvimento, ou seja, a empresa iniciaria suas exportações para os países em que a distância psíquica fosse menor. O segundo comportamento propõe que a distância psíquica explicaria ou, ao menos, influenciaria o número de mercados atendidos pela empresa e o grau de comprometimento em um determinado momento (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Quanto ao primeiro padrão, encontraram-se indícios do comportamento proposto pelo modelo na empresa em questão. A partir da análise dos relatos dos entrevistados, principalmente os dos sócios fundadores, percebe-se que a empresa em estudo comportou-se

de acordo com o modelo nórdico. Como mencionado, os fundadores da Menendez Amerino Ltda combinaram a sua experiência, informações e contatos para previamente exportar ao mercado americano. Johanson e Vahlne (1977) explicando esse tipo de comportamento dos fundadores da Menendez Amerino Ltda, afirmam que a distância psíquica é causada pelo discernimento individual dos tomadores de decisão sobre as presentes e futuras características dos diferentes mercados como um resultado de suas percepções do grau de familiaridade com o mercado externo.

O segundo comportamento proposto pelo modelo de Uppsala não foi em sua totalidade, ou em boa parte dele, caracterizado na Menendez Amerino. A influência da distância psíquica proposta pelos pesquisadores nórdicos teve somente validade nas primeiras fases da empresa, quando a empresa dependia essencialmente do conhecimento dos sócios fundadores para exportar. A partir do momento em que a empresa se desenvolveu, ela começou a estabelecer novos critérios de escolhas dos seus mercados externos devido ao acesso as informações internacionais, corroborando o que preceitua Nordström (1991, p. 28) que, hoje, as empresa não precisam construir seu conhecimento exclusivamente baseado *in house*, devido à rapidez e facilidade de acesso às informações sobre o mercado internacional. O gerente de exportação, Sr. Geraldo Scotto, confirma essa facilidade em obter informações utilizadas na construção das estratégias:

Então essas informações eu tenho que prospectar no mercado para entender o mercado, pra saber para onde vou. Uma vez definido que nós vamos para esse mercado, aí você prospecta esse mercado internamente, por meio de relatórios setoriais, por meio de relatórios já existentes, você tem várias publicações internacionais, você vai compra estatísticas, comprar da Nielsen por exemplo, a Nielsen mede isso na Europa, por exemplo, e você pode ter esses detalhes. E uma vez você tendo todos esses detalhes, nós voltamos para o nosso plano estratégico. Ou seja, fez o levantamento de mercado, já estudou o mercado, prospectou, e você começa com embasamento todo para construir o seu plano estratégico [...]

A partir do momento em que as exportações começaram a aumentar na terceira e quarta fases, respectivamente de 1990 a 1999 e de 2000 a 2006, evidencia-se nos dados e informações analisadas uma política de seleção de mercado baseada na renda *per capita*, questões tributárias e na análise da tradição do consumo de charutos em um determinado país. Com relação à renda, a Menendez Amerino elabora um plano de expansão no mercado global, buscando descobrir nichos de mercados dispostos a comprar o seu produto, sendo a renda a variável econômica mais importante devido ao tipo de produto, considerado bem de luxo, destinado a um público de alto poder aquisitivo. Quando questionado sobre o critério de escolha dos mercados da empresa, o sócio, Sr. José Henrique, afirma: “Renda! Charuto está muito relacionado com renda, que é o grau de maturidade institucional de um país, não é? Um país que tiver mais segurança institucional, tiver politicamente mais maduro é o país que a gente mais investe”. O diretor de exportação, Sr. Geraldo Scotto, expõe também esse critério:

Quando analisamos alguns mercados-chave, onde ainda tem renda per capita, por que o charuto é produto de luxo, é um produto que tem que ter certo poder aquisitivo, então nós analisamos o poder aquisitivo do consumidor per capita, renda *per capita* do mercado que a gente pretende atingir [...]

Deve-se destacar que a renda é a variável mais importante do futuro país potencial de atuação, embora este não seja o único fator direcionador de exportação para Menendez Amerino. Além da renda, a empresa também estabelece uma seleção de mercados baseada na tradição de consumo, e presença de altos impostos nos países. Com relação à importância de um país ter uma tradição do consumo o Sr. Félix Menendez demonstra que:

[...] Por exemplo, o mercado espanhol consome mais charutos *premium* do que o mercado alemão, mas o mercado alemão é praticamente a terceira economia do mundo. E o mercado alemão consome mais charutos *premium* do que o mercado japonês, que supostamente é a segunda economia do mundo. Então é uma

questão de renda per capita, sim, mas também é uma questão de tradição. Por que renda *per capita* sim, o alemão consome mais que o espanhol, mas não acontece isso. Mas na questão de tradição, a Espanha consome mais que a Alemanha e mais que o Japão. O consumo japonês desse charuto é muito pequeno, muito pequeno de charuto *premium* [...]

Em termos de questões tributárias, sabe-se que a indústria de charutos tem sido prejudicada em termos de lucratividade por sofrer embargos regulatórios e sociais em boa parte do mundo. Além desse fato, em termos de concorrência internacional, a Menendez Amerino sofre em termos fiscais, com a preferência dos produtos da América Central. Os charutos de procedência caribenha, na Comunidade Européia, são favorecidos devido ao baixo índice tributário para esses países; por sua vez os charutos brasileiros são taxados em 26% pelo imposto de importação. Sendo assim, as questões fiscais também são um critério de escolha dos mercados, como afirma a gerente financeira, Sra. Marta Barreto:

Os critérios tributários são utilizados para escolher os mercados. Basicamente o critério tributário. Porque se não vale a pena, não adianta você trabalhar. Ninguém vai comprar de você com o mesmo preço de um cubano, se ele pode comprar um cubano. Qual o lojista que vai querer pagar 26% em uma marca que ele nunca viu? Não tem mercado, entendeu? [...]

Questões como costume, hábitos e estilo de vida da população também são levadas em conta pela empresa.

A partir do momento em que a empresa seleciona os mercados potenciais de atuação, as etapas do seu processo de internacionalização normalmente são as seguintes: o gerente de exportação viaja para o exterior fazendo vendas esporádicas e tentando abrir mercados. Isso resulta em pessoas jurídicas dispostas a vender os seus produtos, geralmente por meio de exportações intermediárias. O passo seguinte acontece se a empresa obteve sucesso na etapa anterior. A Menendez Amerino passa a contar com a experiência de um representante ou agente de vendas que tenha suficiente conhecimento do mercado e dos produtos da empresa e também conheça, com profundidade, o segmento de charutos no mercado estrangeiro. A empresa, após verificar que o volume de exportação é crescente na etapa anterior, em um dado mercado, começa a procurar distribuidores gerais ou regionais, que deverão se encarregar das vendas e da perfeita distribuição física dos charutos. Essa estratégia de atuação varia de mercado a mercado, de acordo com o gerente de exportação da empresa.

A Sra. Marta Barreto, diretora financeira, explica a importância de se ter um distribuidor :

Conseguir um bom distribuidor é um critério para o importador. Que já esteja no ramo é um critério, é importante você, você erra menos, ele já sabe que tem que caminhar, qual a melhor forma de atuação a quem distribuir e de que forma distribuir, quando você pega uma pessoa nova no ramo, você perde muito tempo, que a pessoa não conhece o produto, não conhece a forma de se distribuir, não sabe os problemas. Quem já tá no ramo conhece e já não é mais problema. Então não é a melhor forma de fazer isso, quem vende charutos lá fora, o ideal é vender para alguém que já sabe distribuir esse produto. Esse é um critério [...].

Fica exposto que a proposta de internacionalização incremental ou gradual de expansão dos mercados de acordo com semelhança com o país de origem, sugerido pelo modelo nórdico, pouco se evidenciou. O que parece estar em consonância com a proposta sueca de internacionalização da empresa seria o comprometimento incremental dos recursos organizacionais (FORSGREN; JOHANSON, 1975) à medida que evolui o envolvimento da Menendez Amerino com o país de destino de suas exportações. O estabelecimento do comprometimento com o mercado envolve os seguintes passos: exportações diretas e exportações via um intermediário estrangeiro (agentes de vendas ou distribuidores). Diante da

análise dos dados apresentados, infere-se que o processo de internacionalização e comprometimento das decisões e recursos da empresa estudada, foi considerado como sendo lento e gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1990); mesmo a empresa possuindo um planejamento estratégico de atuação internacional. . O quadro 1, a seguir, demonstra resumidamente o nível de comprometimento atual da empresa com alguns dos seus mercados.

Modo Mercado	Exportações diretas	Intermediário Estrangeiro
EUA	→	→
Argentina	↓	
Malásia		
Alemanha		
Japão		
Noruega		
Rússia		
Austrália	↓	

Quadro 1: Comprometimento com o mercado externo mais observado na Menendez Amerino.

Fonte: Pesquisa de campo (2007)

4.1.3 Networks

Buscando-se vestígios de mecanismos utilizados na empresa em estudo quanto ao seu processo de internacionalização, emergiu a utilização de *networks* (relacionamentos) como estratégia de alavancagem de seus negócios internacionais. Os relacionamentos, tanto estritamente de negócios, quanto pessoais, são usados pela Menendez Amerino como pontes para a entrada em outros mercados (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004). A questão das redes de relacionamento (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala. Por exemplo, Johanson e Mattson (1988) mostraram hipoteticamente que a lógica da *network* pode ser adotada como uma base para entender o desenvolvimento incremental das atividades da empresa no exterior. Nela, os mercados são descritos como um sistema de relacionamentos entre jogadores, incluindo clientes, fornecedores, concorrentes, agências privadas e públicas de suporte (THORELLI, 1986).

A utilização de *networks* como ferramenta de internacionalização evidencia-se, desde a fundação da empresa, sendo essa uma variável importante para seu processo de internacionalização. Os sócios fundadores já conheciam o mercado americano, devido à sua experiência na administração das fábricas em Cuba e nas Ilhas Canárias, na Espanha, como já mencionado antes. Sendo assim, a possibilidade de entrar nesse mercado tornou-se muito mais fácil devido ao sólido relacionamento existente com os distribuidores e importadores. “Havia desde o princípio, o conhecimento dos importadores e distribuidores fundamentais nos Estados Unidos. Então o que se fez foi entrar em contato com os importadores e os distribuidores”, afirma o Sr. Félix Menendez.

A associação com o Grupo Multi, desde o ano de 2000, apresenta um relacionamento destacável entre a Menendez Amerino e outros agentes. Após a união com tal grupo, a empresa iniciou um processo de ampliação e consolidação de sua expansão no mercado internacional, resultando, daí, um novo e bem mais forte posicionamento estratégico competitivo no âmbito da concorrência da indústria de charutos e cigarrilhas internacional. A Menendez Amerino passou a entrar em novos mercados estrangeiros em que até então não

atuava, como explica o Sr. José Henrique, sócio da Menendez Amerino e um dos donos do Grupo Multi:

Existia um conhecimento muito grande principalmente do Mário, do Felix e do Artur, mas eles inicialmente estavam muito voltados para os Estados Unidos, e nós quando entramos, quebramos esse paradigma pra que a gente não dependesse só do mercado norte- americano pra nossas exportações [...]

Comprova-se, então, a partir do relato anterior, que devido à associação com o Grupo Multi, criou-se um padrão heterogêneo de oportunidade de entrada em novos mercados. Tal heterogeneidade motivou a Menendez Amerino escolher mercados e estratégias de entrada diferentes dos previstos pelo modelo tradicional de Uppsala, já que a empresa não mais seria tão influenciada pela distância psíquica dos seus sócios fundadores (JOHANSON; MATTSON, 1988). No ano de 2006, a empresa estabeleceu uma nova parceria, dessa vez, com a empresa Mitka. A finalidade era exclusivamente cuidar da distribuição e comercialização dos seus produtos no mercado externo e interno da Menendez Amerino, visando a uma eficiência maior de distribuição dos seus produtos no mundo.

Para atingir os clientes potenciais, a empresa decidiu adotar uma estratégia de relacionamento de aproximação progressiva do mercado. A partir de 2002, por exemplo, a Menendez passou a dispor seus produtos à venda nos *duty free shops* situados nos aeroportos nacionais e internacionais. Esse processo deu início à participação de seus executivos em feiras internacionais. A participação em feiras, exposições e congressos internacionais tem sido uma das formas mais eficientes e ágeis da Menendez Amerino estabelecer novas parcerias e obter melhores resultados em suas exportações. Dois relatos encontrados nas entrevistas comprovam a participação em feiras como sendo uma forma de estabelecer novos relacionamentos de negócios:

[...] então a Menendez estabeleceu como um dos investimentos comerciais básicos investir em feira de *duty free*. Agora mesmo nós estamos participando de uma feira, que é a maior do mundo, em Cannes, que aí vai vindo gente do Oriente e da própria Europa. Sempre acontecem negócios nestas feiras. Você perguntou qual era o diferencial que havia entre nós e as outras empresas! É esse: nós estamos voltados pro mercado externo (Sr. José Herinque).

Nós participamos de feiras e também de outras e dentro dessas feiras vem gente de todas as partes do mundo. Por exemplo, nós quando participamos da feira de Dubai, vem gente e saiu um relacionamento com Síria e com a Índia, saiu um com o Iraque, porque gente dessa parte do mundo vem participar dessa feira [...] (Sr.Félix Menendez).

Destacam-se, ainda, na perspectiva da teoria das *networks*, relacionamentos entre as agências privadas, sindicatos, fornecedores e alguns órgãos governamentais como o Itamaraty. Dessa forma, os relacionamentos, tanto no âmbito interno da empresa, correspondente às interações sociais com os empregados, quanto externamente com os parceiros de negócio, funcionam como um elemento essencial nos esforços da Menendez na internacionalização da empresa, uma vez que as limitações de recursos para a internacionalização são evidentes (ANDERSSON; JOHANSON, 1997). Assim, a proposta de construções de *networks* pela empresa oferece uma nova perspectiva no seu processo de internacionalização. A definição do grau de internacionalização dos negócios é uma questão de como a empresa constrói seus relacionamentos de negócios em diferentes países (BJORKMAN; FORSGREN, 1997).

Feitas as devidas considerações e identificadas como foram desenvolvidas as estratégias de internacionalização da Menendez Amerino, segue abaixo um esboço dos principais fatores evidenciados no processo de internacionalização da empresa.

Figura 1: Relacionamento entre conhecimento, network e comprometimento na evolução da internacionalização da empresa.

5. CONCLUSÃO

Verificou-se, como é característica nos estágios de desenvolvimento das empresas, a incidência do pensamento intuitivo aliado a um conhecimento prévio dos líderes sobre o mercado em que estes atuavam. A essa questão acrescenta-se a sensibilidade dos empreendedores de conhecerem as particularidades e características de cada mercado, fundamentais no processo de atuar em mercados externos. A segunda fase, foi marcada por significativas mudanças estratégicas ocorridas na empresa. Percebe-se que nas duas primeiras fases acontecem três fatos que merecem uma menção por sua importância na atuação estratégica futura da firma: o primeiro relacionado ao processo estratégico organizacional e os dois últimos relacionados às questões macro estratégicas.

A terceira fase é caracterizada por acontecimentos no contexto externo, especificamente com relação à taxa de câmbio, oferta de crédito, taxa de juros e abertura da economia brasileira junto com a demanda crescente por charutos nos EUA. A última fase na empresa constitui-se um padrão de formação da estratégia baseada no pensamento e planejamento formal, e por alterações estratégicas ocorridas devido à incorporação na estrutura organizacional de dois novos sócios diretores, originários da associação com o Grupo Multi.

Na maior parte do período analisado, o processo de formação das estratégias com base no incrementalismo lógico esteve presente na organização (QUINN, 1978). A empresa permuta o *know-how* dos seus diretores com a concepção da estratégia centrada no planejamento, ou seja, uma combinação entre o planejamento racional e a aceitação da existência das estratégias emergentes, formando um modo híbrido na formulação do processo estratégico de internacionalização da empresa.

O caso da Menendez Amerino aparentemente parecia encaminhar-se para o típico padrão de internacionalização revelado em muitas pesquisas, quando as empresas tendem a desenvolver-se inicialmente no mercado doméstico, assumindo passos incrementais nas operações de internacionalização e movendo-se para mercados culturalmente familiares ou geograficamente mais próximos. Em vez disso, a Menendez foi fundada com o objetivo de explorar uma oportunidade de exportação, principalmente para o mercado americano. A pré-disposição da empresa para o comportamento *born global* foi alicerçado no *backgrounds* dos fundadores sobre o mercado externo. Nesse sentido, a decisão de exportação, seguiu um processo totalmente racional, ou seja, desde o princípio a empresa já possuía um plano para

atuar internacionalmente, tornando-se, assim, uma questão tipicamente deliberada por parte dos empreendedores.

De uma perspectiva teórica, percebe-se que a empresa comportou-se de formas diferentes do modelo sueco em dois momentos; no primeiro, corroborando e, no segundo parcialmente discordando. O Sr. Mário Amerino juntamente com os irmãos Menendez combinaram suas experiências, informações e contatos para previamente exportar ao mercado americano. O comportamento adotado pelos fundadores da Menendez Amerino, nas duas primeiras fases da empresa, está em consonância com o proposto no Modelo Nórdico de Internacionalização, de que a distância psíquica é causada pelo discernimento individual dos tomadores de decisão sobre as presentes e futuras características dos diferentes mercados, como um resultado de suas percepções sobre grau de familiaridade com o mercado externo. O segundo comportamento proposto pelo Modelo de Uppsala não foi totalmente ou em boa parte dele caracterizado na empresa. A influência da distância psíquica proposta pelos pesquisadores nórdicos teve somente validade nas primeiras fases da empresa, quando a empresa dependia essencialmente do conhecimento dos sócios fundadores em seu processo de atuação no mercado internacional.

A utilização de *networks* como ferramenta de internacionalização evidenciou-se desde a fundação da empresa, sendo essa uma variável preponderante para o seu processo de atuação no mercado externo. Destaca-se, com relação às redes de relacionamento, a associação com o Grupo Multi, criando um padrão heterogêneo de oportunidade de entrada em novos mercados, levando à Menendez a escolher mercados e estratégias de entrada diferentes dos previstos pelo modelo tradicional de Uppsala, já que a empresa não mais seria tão influenciada pela distância psíquica dos seus sócios fundadores. A partir da análise do caso, pode-se argumentar que o papel das *networks* é paralelo ao do conhecimento, como identificado nos estudos iniciais da escola de internacionalização nórdica. Tal qual o conhecimento, as *networks* agem como limitadores e suportes ao processo de internacionalização ao longo do tempo.

BIBLIOGRAFIA

ANDERSEN, Otto. Internalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. **Management international review**, special issue. 1997.

ANDERSEN, Otto; KHEAM L. S. Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. **International Business Review**, volume 7, issue 2 , april, pages 163-184. 1998.

ANDERSON, U; JOHANSON, J. International business enterprise. In: Bjorkman, I.; Forsgren, M. **The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, p. 33-49, 1997.

ASSOCIAÇÃO DOS FUMICULTORES DO BRASIL - AFUBRA. Disponível em <http://www.afubra.com.br>, acesso em 15/07/2008.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M (orgs). **The nature of the international firm: nordic contributions to international business research**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, p. 500, 1997.

BENITO, G.; WELCH, L. Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. **Journal of International Marketing**, vol.2, n.2, p. 7-27. 1994.

FORSGREN, M.; JOHANSON, J. Managing the internationalization process: the swedish cases. **European Management Journal**, 8, p. 261-267. 1975.

JOHANSON, J.; VAHLE, J. The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business studies**, v.8, p.23 -32, spring, 1977.

_____. The Mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, vol.7. n.4, 11-24. 1990.

JOHANSON, J.; MATTSON, L.G. internationalization in industrial system – a network approach. In : NEIL, H.; VAHLE, J (orgs). **Strategies in global competition**, Croom Helm, New York, 287-314. 1988.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, vol. 12, n.3, 305 -322.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M (orgs). **The nature of the international firm: nordic contributions to international business research**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, p. 500, 1997.

CALORI, Roland; JOHNSON, Guerry; SARNIN, Philippe. Ceos' cognitive maps and the scope of the organization. **Strategic Management Journal**, Vol.15.p.437-457. Jul, 1994.

CHATTY, Sylvie; CAMPBELL-HUNTER, Colin. Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms : global versus regional approach. **European Journal of Marketing** .Vol. 37 No. 5/6.

CYERT, R. M.; MARCH, J.G. **A Behavioral theory of the firm**. New jersey: Prentice Hall, 1995, cap. 1 – 3; 6, p. 1 – 43; 114-127. 1963.

HAVILA, V; JOHANSON, J. ;THILENIUS, P. International Business-relationship triads. **International Marketing Review**, v.21, n.2, 2004.

HEMAIS C.A. ; HILAL, A. **O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica**. In. Rocha, Ângela d (org.). A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de janeiro: Mauad, 2002.

KEEGAN, Warren Joseph. **Marketing global**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 426 p.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2.ed. ampl. -. São Paulo: Atlas, 1990.

MASON, R. O; MITROFF, I . **Challenging Strategic Planning Assumptions**. New York, Wiley 1981.

MCGAUGHEY, S.; WELCH, D; WELCH, L. Managerial influences and SME internationalisation. In: BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. **The nature of the international firm: nordic contributions to international business research**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, p. 500, 1997.

NORDSTRÖM, Kjell A. **The internationalization process of the firm**: searching for new patterns and explanations. Dissertation for the doctors' degree in Business Administration at the Stockholm School of Economics, Institute of International Business, Stockholm 1991.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 3.d edition. Oxford, England: Oxford University Press. 1959.

PERLMUTTER, H. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. **Journal of World Business**, Columbia, jan/feb, 1969.

PETERSEN, Bent; PEDERSEN, Torben. Twenty years after – support and critique of Uppsala internationalization model. In: BJÖRKAM, I.; FORSGREN, M (Orgs.). **The Nature of the international firm**: nordic contributions to international business research. Copenhagen Business School Press, p. 117-134, 1997.

QUINN, James Brian. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, issue 1, p. 7-21, Fall, 1978.

REID, Stan D. The decision –maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, Vol. 12, 1991.

SHARMA Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Winter 2004; vol.12. 2004.

SIMPSON, Jr, Claude L; KUJAWA, Duane. The export decision process: An empirical inquiry. **Journal of International Business Studies**, p.107-118. Spring, 1974.

THORELLI, Hans B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, vol.7, 37-51. 1986.

WELCH,L.; LUOSTARINEN, R. Internalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, vol.14, n.2, 34-55. 1988.