

Área temática: Globalização e internacionalização de empresas

O Conteúdo Estratégico de Internacionalização: a utilização dos recursos internos como um diferencial competitivo no mercado internacional

AUTORES

ITIEL MORAES DA SILVA

Faculdade Adventistas de Administração do Nordeste
ithyel@hotmail.com

GABRIELA LINS BARBOSA

Universidade Federal de Pernambuco
gabilinsb@gmail.com

WALTER FERNANDO ARAÚJO DE MORAES

Faculdade Boa Viagem
wfam@br.inter.net

Resumo

O principal propósito desta investigação é compreender o conteúdo estratégico de internacionalização pela perspectiva *inside-out*, utilizando a *Resource-Based View* (RBV). A pesquisa é qualitativa, exploratória, analítica, longitudinal e em retrospectiva. É um estudo de caso múltiplos cujas unidades de análises são as empresas Menendez Amerino e a Acumuladores Moura. Tais empresas foram escolhidas por apresentarem características de liderança de mercado nas indústrias onde atuam. A amostra compõe-se por quatorze executivos, no qual esses foram submetidos a vinte e quatro entrevistas semi-estruturadas. A triangulação contribuiu para o alcance da validação da pesquisa, devido ao fato das informações obtidas nas entrevistas serem significativamente dependentes da memória dos entrevistados, eliminando-se dessa forma as imprecisões. Dentre os resultados, destaca-se que na Menendez Amerino, entre os recursos internos, destacaram-se a cultura organizacional, o gerenciamento de informações, a mão-de-obra feminina, a reputação, P&D e os relacionamentos específicos com fornecedores, distribuidores e clientes. Já na segunda empresa, a Acumuladores Moura S/A, evidenciaram-se o *know-how* tecnológico, comprometimento externo na pessoa do empreendedor, a cultura de qualidade, recursos humanos e a reputação da marca. Observou-se que a habilidade de gerir esses recursos por essas empresas resulta em certa ambigüidade perante os rivais, sendo esta uma das fontes de sua vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Internacionalização; Estratégia; Recursos Internos.

Abstract

The main intention this research is the understanding the strategic content of internationalization for the perspective *inside-out*, using *Resource-Based View* (RBV). The investigation is qualitative, explorer, analytical, longitudinal and in retrospect. It is a case study multiple whose units of analyses are the firms Menendez Amerino and the Moura Accumulators. The firms had been chosen by display characteristic of leadership of market in

the industries where they act. The sample is composed by fourteen executives, in which these had been submitted the twenty and four half-structuralized interviews. The triangulation contributed for the reach of the validation of the research, which had to the fact of the information gotten in the interviews to be significantly dependents of the memory of the interviewed ones, eliminating of this form the inexact. Amongst the results, it is distinguished that in the Menendez Amerino, among the internal resources, they had been distinguished it organizational culture, the management of information, the feminine man power, the reputation, R&D and relationships with suppliers and customers. The second company, the Accumulators Moura S/A, had proven know-how technological, external commitment in the person of the entrepreneur, the culture of quality, human resources and the reputation of the brand. This was observed that the ability to manage these resources for these firms results in certain ambiguity in the front line against rivals, being one of the sources of its sustainable competitive advantage.

Key Words: Internalization; Strategic; Resources Internal.

1.0 Introdução

Os processos de internacionalização das empresas têm como seu dispositivo propulsor o fenômeno da globalização. A globalização dos mercados vem trazendo mudanças sociais e político-econômicas em todos os setores, acarretando transformações significativas para a gestão e o desenvolvimento das organizações. A formação dos blocos econômicos regionais, o surgimento de novos países industrializados e de novas economias, além da elevação nas relações comerciais entre eles são frutos dessa nova realidade e levam as empresas brasileiras a refletirem em termos globais, mesmo estando atuando em seus mercados internos (KANTER, 1996; KEEGAN, 2005).

Em virtude disso, o ambiente competitivo das empresas está se tornando cada vez mais dinâmico. Aspectos como a volatilidade do capital e a atuação das empresas em nível global têm acirrado a concorrência nos mais diversos segmentos de mercado, exigindo das empresas novas posturas e estratégias. Num âmbito global, a estratégia de internacionalização adotada pela empresa tem assumido um papel de extrema relevância à busca da vantagem competitiva sustentável (HITT et al, 2002).

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 interna da empresa em seu mercado doméstico, relacionada a características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem. A adoção de uma estratégia de internacionalização, eficiente e eficaz, torna-se uma questão central para obter sucesso nos negócios (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).

Por meio desta pesquisa, pretende-se fazer uma discussão conceitual e prática de como aconteceu o processo de formação de estratégias de internacionalização a partir de uma visão baseada nos recursos (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; WERNEFELT 1984, DIERICKX; COOL, 1989; PRAHALAD; HAMEL, 1990, GRANT, 1991, PETERAF, 1993) em duas empresas: A Menendez Amerino e a Acumuladores Moura S/A.

A escolha das empresas se justifica pelo critério de representatividade e liderança que cada uma delas exerce em sua indústria. A Menendez Amerino é a maior fabricante de charutos e cigarrilhas do Brasil, atuando no mercado há 30 anos. Com relação ao *market share*, a empresa detém uma participação de 60% a 70% do mercado de charutos e cerca de 80% do de cigarrilhas; produzindo cerca de 3,5 milhões de unidades por ano, com exportações que chegam a 200 toneladas de fumo. A empresa tem se voltado para uma atuação internacional, já dedicando cerca de 30% da sua produção para exportação (GAZETA, 2007).

A Acumuladores Moura S/A atua há 51 anos no mercado de acumuladores automotivos. A empresa é líder no segmento na América Latina. Em Pernambuco, o grupo está entre as cinco empresas que mais investem na expansão de negócios, ampliando, cada vez mais, a produção industrial e buscando novas tecnologias. No setor da auto-indústria brasileira, está entre as empresas que mais crescem em vendas no país, atingido, recentemente, uma taxa anual de 53,7% sendo considerada a 4ª melhor empresa do setor de Veículos e Peças (dados da edição 2008 da revista Valor 1000 - Valor Econômico).

2.0 Referencial Teórico

2.1 Conteúdo estratégico de internacionalização

O conteúdo estratégico é produto do processo estratégico desenvolvido pela firma e diz respeito ao “o quê” da estratégia: o que é, e como deve ser a estratégia da empresa (DE WIT; MEYER, 2004). Surge, dessa forma, um amplo debate sobre o que orienta a escolha da estratégia a ser perseguida. A principal questão que se levanta é procurar saber se a estratégia desenvolvida pela organização trará uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo para a organização frente aos seus competidores (BARNEY, 1991; DE WIT; MEYER, 2004; RUMEL; SCHENDEL; TEECE, 1995). Uma vantagem competitiva é considerada como sustentável, se ela não pode ser copiada, substituída ou erodida pelas ações dos rivais (PORTER, 1986).

Dentre as perspectivas que buscam entender o modo como as firmas alcançam a vantagem competitiva sustentável, merece destaque a perspectiva de dentro para fora da organização (*inside-out perspective*) também conhecida como a visão baseada nos recursos da firma (Resource Based View – RBV). O processo de formação das estratégias das firmas que adotam essa visão preocupa-se com os recursos que a firma possui e quais ela necessita ter.

À medida que os negócios estão se tornando cada vez mais globais, as empresas precisam desenvolver uma orientação diferenciada em termos de recursos empresariais. A visão da firma baseada em recursos tem como fonte principal o livro de Penrose (1959), *The theory of the growth of the firm*. Nele sugere-se que as firmas podem ser vistas como uma coleção de recursos à disposição de uma unidade administrativa. Recursos cujos usos podem ser alocados de acordo com a decisão gerencial.

Para Penrose (1959), a função econômica da firma é adquirir e organizar recursos tanto humanos como físicos, de maneira rentável, de modo que forneça produtos e serviços ao mercado. A firma é definida como um conjunto de recursos unidos por uma estrutura administrativa. Sendo assim, a ênfase estará colocada sobre os recursos internos das firmas, principalmente sobre aqueles provenientes das atividades dos gerentes que carregam a experiência dentro da empresa.

Na década de 80, a abordagem foi resgatada e diversos autores desenvolveram trabalhos nessa linha. Dentre eles, Barney (1991), Wernfelt (1984), Dierickx; Cool (1989) Prahalad; Hamel (1990), Grant (1991) e Peteraf (1993). Para Barney (1991), a *Resource-Based View* (RBV) é, talvez, a abordagem mais influente para a compreensão da administração estratégica e prega que a vantagem competitiva sustentável das empresas é proveniente de seus recursos, habilidades e competências.

Barney (1991) define recursos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimentos controlados pela empresa que lhe permitem compreender e colocar em ação as estratégias susceptíveis de aumentar sua eficácia e sua eficiência. O autor ainda os categoriza em três grupos, quais sejam: recursos físicos, tais como as plantas, os equipamentos, móveis, finanças; os recursos humanos, tais como os colaboradores, os gestores, a formação e a experiência; e os recursos organizacionais, tais como a cultura e a reputação da empresa, entre outros.

Prahalad e Hamel (1990) entendem os recursos da organização em termos de competências centrais, nas quais a *top management* desenvolve um aprendizado coletivo, coordenando as diferentes produções e integrando as múltiplas linhas de tecnologia. A figura a seguir exemplifica as principais distinções feitas. A essência da formação da estratégia é moldar uma estratégia que faça um uso mais efetivo dos recursos centrais e capacidades (GRANT, 1991). De Wit e Meyer (2004), salientam a base de recursos em recursos tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são terra, construções, materiais e dinheiro. Os recursos intangíveis são divididos em dois tipos, os relacionais (relacionamento e reputação) e as competências (conhecimento, capacidades e atitude).

Para Grant (1991), a visão de que recursos e habilidades são centrais no processo de estratégia das organizações baseia-se em duas premissas: os recursos e habilidades fornecem a direção

básica da estratégia da empresa e eles correspondem à sua principal fonte de lucro. A RBV reconhece a importância dos recursos específicos das firmas e suas competências centrais no ambiente competitivo em que atuam. Ela também se apóia na racionalidade econômica. A RBV considera as capacidades e os recursos como o coração do posicionamento competitivo da empresa, revelando a influência de três forças fundamentais do mercado: demanda (os recursos adequam-se às necessidades dos consumidores? E estes são competitivamente superiores?), escassez (os recursos são imitáveis, substituíveis ou duráveis?) e apropriação (a quem pertencem os lucros?) (COLLIS; MONTGOMERY, 1995, p. 121). Sendo assim, a RBV parte do pressuposto de que os recursos e capacidades podem fornecer um foco de longo prazo na sustentabilidade da estratégia organizacional. Os lucros e benefícios que a empresa pode obter por meio de seus recursos e capacidades será determinado por três fatores: o grau de vantagem competitiva, a sustentabilidade da vantagem competitiva e apropriação de recursos e capacidades (GRANT, 1995).

2.2 A internacionalização baseada na RBV

A escolha de uma estratégia de internacionalização pela firma pode ser considerada como uma das etapas mais importantes do processo de atuação internacional. Considerar a empresa como essencialmente um conjunto de recursos relativamente estáveis e transferíveis, que podem ser transformados em capacidades por meio de um processo dinâmico e iterativo (CYERT; MARCH, 1963; PENROSE, 1959) é pedra fundamental na entrada em novos mercados (MADHOK, 1997).

A utilização da visão baseada nos recursos (RBV - *Resources Based View*) como determinante para explicação de uma estratégia de entrada da firma em mercados internacionais tem sido amplamente aceita e estudada por autores, como ANDERSEN, 1997; ANDERSEN; KHEAM, 1998; HILL; HWANG; KIM, 1990; MADHOK, 1997; PENG, 2001; SHARMA; ERRAMILI, 2004. Até mesmo de forma não explícita, o modelo de internacionalização de Johanson e Vahlne (1977) apóia-se na RBV, como afirmam Andersen e Kheam (1998).

Utilizando a RBV, como base para a construção de um modelo que explicasse a opção por crescimento internacional da firma, Andersen e Kheam (1998) postularam um *framework* que demonstra que a direção da estratégia de crescimento internacional é baseada no alinhamento entre os recursos organizacionais, no papel das capacidades (*capabilities*) organizacionais e na oportunidade de mercado.

O conhecimento da oportunidade de mercado e o acesso ao relacionamento com o consumidor podem ser considerados como um recurso da firma (MADHOK, 1997). Em relação aos recursos, no sentido de capacidades organizacionais, merecem destaque os recursos intangíveis, sendo estes indispensáveis para a estratégia de crescimento internacional. São eles: produtos e capacidade de produção internacional (incluindo tecnologia); capacidade de marketing internacional e capacidade de gestão internacional. O relacionamento entre os vários tipos de capacidades organizacionais, oportunidades de mercados e alternativas de crescimento estratégico são a base para o processo de formulação estratégica (ANDERSEN; KHEAM, 1998).

Peng (2001) e Sharma e Erramili (2004) afirmam que a RBV não somente explica o modo de escolhas de entrada em novos mercados, como também esclarece quais escolhas estariam baseadas em novas vantagens. Dessa forma, a RBV oferece uma oportunidade única para explicar as escolhas de modo de entrada sob uma perspectiva dos recursos existentes na firma. Loreiro e Santos (1999) defendem que a escolha de uma estratégia de internacionalização pode ser dividida em duas etapas. A primeira delas consiste na identificação das grandes

estratégias de internacionalização oferecidas à empresa em função de seus objetivos, e a segunda, em escolher uma estratégia em função de quais competências são necessárias para criar e dos recursos que deverão ser mobilizados no exterior, para obter sucesso. É importante, assim, que a firma conheça os seus recursos, capacidades e as exigências do contexto internacional, pois esses agem diretamente como um limitador ou impulsionador estratégico na avaliação da entrada em um mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977), (MADHOK, 1997). Mas, quais são os recursos necessários para a firma ingressar na atividade exportadora? E como eles se comportam ao longo tempo?

Reid (1983) aponta três recursos necessários que devem ser avaliados na escolha do processo de internacionalização: conhecimento gerencial, capacidade produtiva e força financeira. O conhecimento gerencial destaca-se entre os outros, pois o conhecimento sobre o mercado estrangeiro é um potencial recurso para conduzir a escolha dos mercados e as estratégias utilizadas pela firma. Sendo o conhecimento gerencial um tipo de recurso intangível, Madhok (1997) propõe que as firmas com maior taxa de conhecimento (*know-how*) sobre os mercados tenham uma preferência maior pela internacionalização.

Três recursos-chave que limitam ou fortalecem a estratégia de internacionalização e, conseqüentemente, o desempenho da empresa via exportação são igualmente sugeridos por Dhanaraj e Beamish (2003). O primeiro são os recursos gerenciais ou organizacionais (tamanho da firma, experiência e distribuição, experiência de gerenciamento em marketing); o segundo, os recursos empreendedores como pesquisa sobre o mercado exportador, avaliação do mercado estrangeiro e característica do empreendedor; e, por fim, mas não menos importante, os recursos tecnológicos.

Quando uma empresa entra em um mercado estrangeiro, tipicamente apóia-se em seus recursos existentes, para competir naquele mercado devido à facilidade de transferências dos recursos para o novo mercado. Nesse caso, a decisão do proprietário é primeiramente determinada pela habilidade para transferir seus recursos-chave para outros países. Se a firma é capaz de fazer tais transferências eficientemente ela pode ingressar com mais segurança na exploração dos novos mercados (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

Sharma e Erramili (2004) descrevem quatro construtos que explica o modo de escolha de entrada nos mercados pelas firmas: exportações diretas e indiretas, modelos contratuais, *joint ventures* e estabelecimento de subsidiárias. O primeiro seria a possibilidade do estabelecimento de uma vantagem competitiva da produção no país estrangeiro; o segundo refere-se à possibilidade do estabelecimento de uma vantagem competitiva nas atividades de marketing; o terceiro seria a habilidade de transferência das vantagens competitivas dos recursos de produção alcançadas no país de origem para os parceiros no país estrangeiro; e, por último, a habilidade de transferir as vantagens competitivas dos recursos de marketing para os parceiros no país estrangeiro.

3.0 Metodologia

O entendimento do fenômeno da utilização dos recursos internos das empresas em seus processos de internacionalização é investigado por meio de dois estudos de casos, então uma análise de casos múltiplos foi realizada. A compreensão do problema de pesquisa analisado nesta 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 as empresas em estudos modificaram suas estratégias ao longo do tempo.

A abordagem do estudo de caso nas empresas Menendez Amerino Ltda e Acumuladores Moura S/A foi vista como apropriada, pois conforme Miles e Huberman (1984), quando

processos e fenômenos dinâmicos são analisados e informações longitudinais são necessárias o estudo de caso é a abordagem investigativa mais recomendada. O estudo dos casos que foi utilizado também pode ser caracterizado conforme Triviños (1987, p.134), como sendo histórico-organizacional. Como mencionado anteriormente, a escolha das empresas para realização desta pesquisa se justifica pelo critério de liderança que ambas exercem na indústria onde atuam. Sendo assim, essa investigação pode ser caracterizada como uma análise de múltiplos casos qualitativa (YIN, 1995), sendo a amostra constituída pelas empresas Menendez Amerino Ltda e Acumuladores Moura S/A. 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).

O processo de investigação da pesquisa seguiu basicamente três etapas. A primeira etapa do processo investigativo constituiu-se de uma pesquisa documental, observação não participante e realização de entrevistas, essa a fim de situar o pesquisador na abrangência e complexidade do problema. Utilizou-se a técnica de entrevistas semi-estruturadas para a coleta de dados *in loco*, individualmente, com os sujeitos entrevistados. Na empresa Menendez Amerino Ltda foram executadas treze entrevistas com os seis respondentes que compõem a amostra. Na empresa Acumuladores Moura S/A foram executadas onze entrevistas com os oito sujeitos que compuseram a amostra nessa empresa. Portanto, no total, foram realizadas vinte e quatro entrevistas, com os quatorze sujeitos da 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 protagonistas 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 e discussão dos Resultados

4.1 Análise do conteúdo estratégico de internacionalização apregoado pela RBV

4.1.1 Caso 1: Menendez Amerino Ltda

O desempenho de uma empresa pode ser compreendido a partir de sua história e idiossincrasias (BARNEY, 1991). Assim, o desempenho não depende exclusivamente da estrutura da indústria, mas sim do caminho que a empresa percorreu e dos recursos desenvolvidos no caminho para chegar ao seu atual nível de competitividade. Nessa seção, volta-se o olhar de análise às estratégias desenvolvidas pela Menendez Amerino, em termos de recursos empresariais que lhe proporcionaram uma vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes. A ênfase aqui estará colocada sobre os recursos internos da empresa que

permite compreender e colocar em ação as estratégias capazes de aumentar a sua eficiência de atuação no mercado internacional.

A Menendez Amerino, desde a sua fundação, optou claramente por uma estratégia competitiva de produzir charutos de categoria superior, tipo *premium*, enfatizando a qualidade dos seus produtos. A empresa surgiu, da associação do empresário do setor fumageiro, Mário Amerino Portugal, com a família Menendez, detentores de *know-how* charuteiro. Infere-se que essa união resultou na formação de uma base de recursos de duas vertentes: a) recurso tangível (WENERFELT, 1984), por meio da matéria-prima de excelente qualidade; b) recurso intangível, através do conhecimento (PENROSE, 1959), da família dos Menendez. A combinação desses dois recursos resultou na formação de uma capacidade competitiva, gerando uma posição de destaque da Menendez em sua indústria, confirmando, as idéias de Penrose (1959), de que a habilidade de gerenciamento dos recursos proporciona a liderança de uma empresa em seu setor.

Nem todos os recursos têm o potencial de tornar-se uma vantagem competitiva para a empresa que os utiliza. A partir da análise dos resultados encontrados nas entrevistas e da análise dos documentos, percebe-se que a possibilidade de produzir charutos de categoria superior da empresa em estudo é resultado, dentre outros fatores, da seleção e aquisição do insumo básico - fumo em folha - e da experiência e conhecimento dos seus líderes e técnicos, aplicado ao processo de fabricação, surgindo *blends* especiais para seus charutos, que a situaram como uma empresa de referência em seu setor. A formação do *blend* é um recurso que possibilita à empresa obter uma vantagem competitiva frente aos competidores, já que essa atividade é um recurso idiossincrático e sua combinação é cercada por uma complexidade, corroborando as idéias de Grant (1995). Confirmando essa competitividade, o Sr. Félix Menendez expõe:

[...] Dentro da fábrica? Dentro da fábrica, a questão é a mistura de fumo. Esse é o grande diferencial, a mistura de fumo que a gente faz, esse é o grande diferencial das outras fábricas.

Como a Menendez Amerino é uma manufatura, o seu processo produtivo está intimamente ligado ao seu sucesso no mercado, portanto, ao longo de sua trajetória, a empresa se preocupou em formar uma filosofia produtiva focada na alta qualidade dos seus produtos, devido à sua cultura organizacional, imposta ao longo do tempo em fazer os melhores charutos. Essa ligação entre a história da empresa e o modo como os recursos são administrados proporciona uma vantagem competitiva à Menendez Amerino. Essas circunstâncias proporcionam uma condição de ambigüidade causal (BARNEY, 1991), isto é, aquela em que os recursos controlados pela empresa se ligam a sua vantagem competitiva sustentável de tal modo que não são compreendidos ou mal compreendidos pelos concorrentes. Isso fica claro por meio do relato do Sr. Félix Menendez:

Tu pode mudar o produto, mas o padrão de qualidade em si tem que ser o mesmo. É uma questão de filosofia interna da empresa, da fábrica. E a fábrica tem que ser fiel a essa filosofia. E o nosso pessoal está muito consciente de nosso parâmetro de qualidade. Tu compreende? Ela já vem formando esse padrão de qualidade que vem sendo formado ao longo do tempo. Aí é um padrão de qualidade na fábrica que mesmo o funcionário nosso, se está abaixo desse padrão de qualidade, o produto é rejeitado. É muito complicado eu explicar isso quando não se vivencia na fábrica. Por que se eu agora quiser mudar esse padrão de qualidade, para mim seria muito difícil, se eu quisesse diminuir esse padrão de qualidade também seria difícil. Seria muito complicado. É uma questão inquestionável! [...]

Nota-se que a empresa firmou sua sustentabilidade no mercado, quanto à sua reputação (BARNEY, 1991) e ao longo dos seus trinta anos, devido à alta qualidade adquirida pelos seus produtos, caracterizando-se um esforço em estabelecer uma estratégia genérica

(PORTER, 1986) com base na diferenciação dos seus produtos. Essa reputação pode ser considerada então como um recurso intangível, que ocasiona uma relação de fidelidade com seus consumidores, gerando uma vantagem competitiva para a Menendez Amerino (BARNEY, 1991). Há compreensão de que a manutenção da qualidade dos seus charutos aliada à reputação da marca são fatores que sustentam a vantagem competitiva da empresa. Como previamente mencionado, a Menendez Amerino foi fundada por dois empreendedores cuja combinação de experiências sobre o negócio de charutos e o conhecimento sobre o mercado externo foi imprescindível para “aproveitar” a oportunidade de fundar uma empresa brasileira de charutos que atuasse no mercado internacional. Isso comprova o pensamento de Reid (1983), que afirma ser o conhecimento dos empreendedores sobre o mercado externo um potencial recurso intangível na condução das escolhas de estratégias de internacionalização. Complementando tal resultado, Madhok (1997) sinaliza que as empresas que possuem gerentes com um conhecimento prévio sobre os mercados externos têm uma preferência maior pela internacionalização.

Dentre os principais recursos vistos como raros e difíceis de imitar pelos concorrentes externos, destaca-se que a empresa objeto deste estudo vem buscando alavancar sua competitividade no mercado internacional investindo em pesquisa e desenvolvimento (P&D), em biotecnologia. A condição histórica da Menendez Amerino, de obter sementes de fumo com características desejáveis para a fabricação de charutos nobres, a partir de longa trajetória histórica em pesquisa, resulta na formação de uma estratégia competitiva que os concorrentes não conseguem copiar ou substituir, reforçando os pressupostos de Peteraf (1993) e Barney (1991), de que o investimento em P&D produz em uma vantagem competitiva inimitável. Dois relatos comprovam essa estratégia.

[...] Outro fator também que tem que predominar em toda uma estratégia de ocupação de posições no mercado externo no mercado altamente concorrido, é a questão da qualidade [...] nós temos um convênio assinado pela Universidade Federal da Bahia com a escola de agronomia. Independente da escola de agronomia nós temos técnicos da própria universidade ou ex-professores da universidade aposentados trabalhando conosco no nosso plantio próprio, nós temos nossos experimentos pra melhorar a qualidade do nosso produto e então é um processo de melhoria constante [...] (Sr. José Henrique).

[...] Estamos até hoje em pesquisa. Fizemos umas pesquisas com o próprio pessoal deles, e fizemos também um convênio com a universidade de Cruz das Almas, não é? E isso tem sido um sucesso. Esses nossos charutos feitos por um cubano, montados na Bahia, tem sido super elogiados por esses, é resultado do investimento da empresa, faz parte da nossa estratégia (Sr. Mário Amerino).

Ainda analisando a categoria de recursos intangíveis presentes na empresa-alvo de estudo, verifica-se a existência e utilização dos “recursos relacionais (DE WIT; MEYER, 2004, p. 242)”. A Menendez Amerino cultiva um relacionamento específico com órgãos governamentais, por meio do Itamaraty, APEX e PromoBahia, visando à obtenção de informações e estatísticas sobre os possíveis mercados externos onde a empresa pretende atuar. A empresa utiliza esse relacionamento específico como um instrumento no alcance de uma maior promoção dos seus produtos, no mercado internacional, por meio da participação de feiras e eventos internacionais. Ainda evidenciando os recursos relacionais, percebe-se também uma interação entre a empresa e seus fornecedores, que propicia uma vantagem em obter os melhores fumos.

A Menendez Amerino, desde sua fundação, optou claramente por uma estratégia competitiva baseada na diferenciação, em produzir charutos de categoria superior, denominado *premium cigars*. A diferenciação da empresa frente aos competidores externos é resultado da junção entre recursos físicos (PORTER, 1993) externos e recursos internos. A empresa está localizada em uma das poucas regiões do mundo, cuja combinação do clima e solo é capaz de produzir, ao

mesmo tempo e com qualidade, fumo em folha para as três partes que compõem o charuto: bucha, capote e capa. Isso é um diferencial, como afirma o gerente de exportação:

Então nós temos um diferencial também por possuímos o mata fina, o fumo mata fina, que tem muito efeito lá, que é um fumo brasileiro e basicamente dessa região aqui do recôncavo baiano. E isso faz do produto um sabor diferenciado, que é bastante reconhecido. O fumador de charuto aprecia bastante. Esse é o diferencial que nós temos. E o outro, por sua vez, o fato de ser uma *hand maid*, dá para a gente está brigando em pé de igualdade com os dominicanos e cubanos [...] (Sr. Geraldo Scotti).

Os recursos internos utilizados na diferenciação frente aos concorrentes externos, se baseiam essencialmente na construção do seu *blend*. Nunes (2003, p. 83) afirma que a “essência de um charuto é o seu *blend*, ou seja, a combinação de elementos, especialmente a mistura do seu insumo básico, que propicia cor, sabor, cheiro e maciez agradáveis ao fumante”. O Sr. Félix Menendez afirma que somente a origem do fumo baiano não proporciona uma vantagem contra os rivais externos:

A grande diferença é a mistura com que você tem, ainda que nós usemos o fumo só aqui, daqui, do recôncavo, a depender como você mistura esse fumo você consegue um produto ou outro. Então a grande diferença nossa é o fumo baiano, com uma mistura determinada, esse é o grande diferencial nosso [...].

Outros elementos também se destacam como textura e compressão que possibilitem fumar o charuto sem muito esforço, por meio de acendimento rápido, da queima contínua e da obtenção de um bom fluxo de fumaça reunindo, assim, características de beleza e aroma particularmente agradáveis à visão e ao olfato por seus apreciadores. A Menendez controla todo o seu processo, desde o plantio, passando pela fermentação e fabricação dos charutos, resultando num produto diferenciado genuinamente brasileiro, sendo esta a diferenciação da empresa.

O nosso diferencial no mercado externo é nossa procedência brasileira. Que tem um gosto diferente. Por exemplo, o charuto feito em Cuba, e os charutos feito na República Dominicana são os dois melhores. O nosso diferencial é esse, o gosto brasileiro [...] (Sr. Félix Menendez)

Identifica-se, então, o uso das capacidades (*capability*) (DAY, 1994; MILLER et al., 2002) na empresa estudada, em realizar a atividade de montar o seu charuto que resulta em produtos com qualidade superior e constantes lançamentos de novas combinações dos charutos. Essa capacidade é resultado de um esforço ao longo do tempo em estabelecer uma cultura voltada para o comportamento do consumidor, possibilitando uma diferenciação dos seus competidores em termos de processos, rotinas ou produtos, ou na combinação de tudo isso. “É uma questão de filosofia interna da empresa, da fábrica. E a fábrica tem que ser fiel a essa filosofia” (Félix Menendez). Como definido por Day (1994, p.38), as “capacidades são complexas combinações dos recursos e aprendizado coletivo utilizados por todo processo organizacional, que garante uma coordenação e funcionamento superior das atividades da empresa”.

Percebe-se então que a empresa tem usado seus recursos internos no processo de diferenciação dos seus produtos no mercado externo, adotando uma postura tipo *analyser* (MILES et al, 1978) frente aos seus concorrentes. Em relação ao seu comportamento internacional, a empresa encaixa-se em duas tipologias propostas por Calori; Johnson e Sarnin (2000), jogadores luxuosos e os diferenciados. Com relação à primeira tipologia, justifica-se devido à empresa possuir uma forte imagem no mercado interno e uma habilidade de modelar

e manufaturar seus produtos, o que possibilita focar no segmento luxuoso nos principais mercados mundiais. Em relação ao segundo comportamento, verifica-se que o crescimento no mercado internacional tem sua base em produtos diferenciados, uma marca forte e preços *premium* crescendo internamente, expandido-se gradualmente e concentrando em poucos segmentos de mercado, devido à própria natureza do produto (CALORI; JOHNSON; SARNIN, 2000).

4.1.2 Caso 2: Acumuladores Moura S/A

A Acumuladores Moura S.A é uma corporação de capital brasileiro, que foi fundada em 1957, pelo casal de químicos industriais, Edson Mororó Moura e Conceição Moura, na cidade de Belo Jardim, agreste do Estado de Pernambuco (MOURA, 2007).

Em 1952, o Sr. Edson Moura completou sua graduação na Escola Superior de Química, da Universidade Federal de Pernambuco e, neste momento, a visão do empreendedor vislumbrou amplo mercado local para baterias reformadas (CASTRO; BARROS, 2002).

Daquela época até os dias atuais, a empresa evoluiu de forma gradativa, mas relevante. Atualmente, a empresa possui cinco fábricas (04 unidades em Belo Jardim/PE e uma em Itapetininga/SP), um escritório central localizado em Jaboatão dos Guararapes/PE, uma unidade de assistência às montadoras em Belo Horizonte/MG, e mais de 62 unidades de distribuição (MOURA, 2008).

Na cidade de Belo Jardim, a unidade de fabricação de baterias é composta pelos tipos voltados para o mercado automotivo e das baterias estacionárias, além de uma unidade de componentes plásticos e uma planta que cuida dos trabalhos metalúrgicos, dedicando-se à reciclagem da bateria. Em Itapetininga, interior de São Paulo, não ocorre a fabricação total do produto, apenas o carregamento da bateria.

Destaca-se que, antes da primeira exportação, o empresário buscou conhecimentos tecnológicos para a melhoria da empresa, o que inclui um primeiro contrato de transferência de tecnologia internacional, com a Chloride. Esta parceria foi fundamental para o desenvolvimento tecnológico da Acumuladores Moura. O papel do empreendedor na internacionalização, que já havia sido ressaltado por Andersson (2000), encontra evidências fortes na empresa estudada.

Além da Chloride, a empresa celebrou parcerias com outras empresas, como alemã, a Hoepeccke. Tal parceria exigiu da empresa uma melhoria no nível educacional dos seus funcionários, para que eles adquirissem maiores conhecimentos e capacidade de aprendizado para a compreensão do que era repassado. A partir de então, educar os funcionários e treinar os recursos humanos da fábrica tornou-se uma obsessão para o fundador e presidente da empresa, Sr. Edson Moura. Ele passou a estimular os funcionários a fazer o supletivo. Desde então, ninguém parou mais de estudar. Conforme Castro e Barros (2002) ressaltam, os 400 funcionários passaram pelo supletivo. Mais de 100 já concluíram o 2º grau. Todos se alfabetizam, e fazem numerosos cursos do SENAI, SESI, versando sobre formação profissional, segurança, gestão de qualidade, produtividade, entre outros.

Ao longo do tempo, percebe-se que o recurso know-how tecnológico resultou das parcerias estabelecidas pela empresa, apresentando características da ambigüidade causal (BARNEY, 1991), ao utilizar diferentes tecnologias de diferentes parceiros, constituindo-se no final de tecnologia própria. Nas palavras do Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

[...] A tecnologia, vamos dizer assim, intrínseca numa bateria, num produto, ela é híbrido de todos os contratos e parcerias que a Moura tem ao longo do ano, ao longo de toda a sua história. Nós hoje temos conhecimento que foram adquiridos nos anos 70 que continuam sendo aplicados, conhecimentos dos anos 80 de uma outra base tecnológica que estão sendo aplicados, conhecimentos recentes dos anos 90 e agora da tecnologia atual que estão sendo aplicados, então a bateria Moura ela é uma

bateria única. Temos um pouco da tecnologia de uma empresa alemã Moll [...], os conceitos, os princípios, as bases que nos foram dadas desde o início dos anos 90 mas nós não somos 100% Exide, 100% qualquer coisa, nós somos aquilo que a gente acreditou que é melhor, Moura.

O depoimento revela que a Moura não segue uma tecnologia específica, mas a sua tecnologia de fabricação da bateria é fruto dos conhecimentos acumulados de suas *networks* empresariais e que possuem um componente histórico, típico da ambigüidade causal e complexidade social; e, ao mesmo tempo, híbrido, o que não favorece sua fácil imitação; (BARNEY, 1991). Com relação à cultura de qualidade e valorização dos recursos humanos, em meados dos anos 80, os filhos do Sr. Edson Moura partiram, então, numa missão empresarial para o Japão, que, na década de 80, era considerado o país que mais crescia em termos de gestão. Lá aprenderam novas técnicas de administração e gestão de empresas e trouxeram tudo para o Brasil. Tentaram aplicar o que aprenderam na fábrica, mas era tudo muito oriental demais. Era preciso um sotaque brasileiro, foi quando a Moura se vinculou à Fundação Cristiano Otoni, de Belo Horizonte, obtendo ótimos resultados (MOURA, 2008).

Contudo, nem tudo foi fácil no início desse processo de implantação do programa de qualidade. O Sr. Edson Moura rememora o choque que foi para ele, as idéias e técnicas japonesas de qualidade, que posteriormente favoreceram o desenvolvimento dos recursos humanos e da cultura da qualidade. Nas suas palavras:

[...]Aí vieram (os filhos do Sr. Edson Moura) com essas idéias novas. A princípio, as idéias eram extremamente revolucionárias. Eu fiquei contra elas, eu atrasei muito a fábrica nesse sentido. Porque eu não podia aceitar pagar para o camarada não trabalhar, pagar para o camarada estudar dentro da fábrica era uma coisa que não passava pela minha cabeça, de maneira que eu atrasei bastante. Depois, eu me convenci de que eu é que estava velho, ultrapassado; e que eles deveriam fazer aquilo. E aí não foi tudo fácil para eles não, porque os outros também não aceitavam aquelas idéias deles, dos dois. Mas depois foram se impondo. E hoje, essa questão da qualidade, essa questão do homem, deve ser tratada com o máximo de carinho, de seriedade e de respeito, permeou toda a empresa [...]

Foi ressaltada na citação anterior a importância do treinamento dos recursos humanos, detentores do conhecimento intangível da empresa. Este desenvolvimento foi fundamental para que a cultura da qualidade fosse implementada e a empresa ganhasse eficiência ao longo do tempo.

Uma maior valorização dos recursos humanos foi alcançada, e se refletiu em maior produtividade dentro da fábrica. Morais (1999) ressaltou que o treinamento nas linhas de produção e o sistema de participação nos resultados, que se somaram à tradicional distribuição de cestas básicas para os funcionários, que conjuntamente levaram a empresa a um aumento de produtividade em 76%, num período de três anos.

Como reflexo da cultura de qualidade desenvolvida pela empresa ao longo dos anos, tem-se hoje uma participação no mercado das montadoras que bem ilustra esse desenvolvimento, conforme exemplifica o Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro, de cada mil baterias vendidas para uma montadora, cerca de quinze, dezesseis baterias apontam defeito, o que é um índice bastante baixo, no mundo todo.

Atualmente, os recursos organizacionais que começaram a ser desenvolvidos naquela época, especialmente com o programa de qualidade, são tidos como valiosos e raros, conforme o Vice-presidente Industrial, o Sr. Sérgio Moura afirma:

[...] Aqui eu botaria sem dúvida nenhuma, a gestão da empresa, o sistema Moura de gestão. Aquilo que eu falei para vocês em Belo Jardim. A maturidade do sistema Moura de gestão. Que veio sendo construído desde 92. Faz 15 anos. A maturidade do sistema Moura de gestão, que hoje está aí permeado por toda a empresa, certo? Então, sem dúvida nenhuma, é um dos pilares fortíssimos, porque ele entra aqui na

qualidade, mas ele entra no sistema de gestão da área comercial, ele entra no sistema de gestão da logística, ele entra no sistema de gestão de compras. Ele entra na gestão de tudo, porque se não acontecer, a coisa não acontece. Então o sistema Moura de gestão é fundamental. Tudo isso aqui é raro. Para você ver, a escala de produção. Só uma empresa, além de nós tem a escala de produção necessária. Ela também tem a qualidade necessária, a vontade, e não tem um sistema de gestão tão bom, então vende com prejuízo, então faltou uma perna[...]

Com relação ao recurso know-how tecnológico, outro recurso intangível, o Sr. Luís Mello, Diretor Comercial de Exportação ressalta que a capacitação tecnológica da empresa desenvolvida ao longo dos anos é fonte de vantagem competitiva:

Então eu acho, vou dizer a minha opinião, eu acho que tecnologicamente nós temos um produto muito bom, muito durável. Pode melhorar? Vai poder sempre e vai precisar sempre estar melhorando, mas eu acredito que a gente já chegou num estágio de capacitação extrema. Para você ter noção, nós temos um concorrente aqui no Brasil que é o maior fabricante de baterias automotivas do mundo. Esse fabricante, com todos os recursos de que ele dispõe, de dinheiro, de gente, de tudo, eles não foram capazes de homologar os produtos produzidos aqui na planta do Brasil na matriz da Volkswagen em Wolfsburg, não foram capazes. E, no entanto, a Moura foi. Com sua equipe de cangaceiros, com sua equipe de cabeças-chatas, como os caras lá no Sudeste me chamam, mas nós chegamos lá e homologamos.

Na passagem anterior, evidencia-se não somente o desenvolvimento tecnológico, mas a maturidade da gestão da empresa, que lhe permite enfrentar a concorrência de forma mais agressiva. Dessa forma, são percebidas as características do modelo VRIO, dos recursos serem valiosos, raros, de imitação dispendiosa e de serem relacionados à organização da empresa, sempre se fazendo presentes, convergindo para as idéias defendidas por Barney (1991, 2002).

O desenvolvimento da marca é trabalhado para estar relacionado à cultura da empresa. Essa estratégia de mercado, de foco no recurso marca, procura ser repassada para a cultura da empresa, segundo o Vice-presidente Financeiro da empresa, Sr. Paulo Sales:

[...] Nós não exportamos *commodities*, nós não exportamos quilos de baterias. Nós exportamos baterias Moura. A gente não aceita fabricar *Private Label*, nem fabricar bateria sem rótulo, para ser rotulada lá. Eu digo sempre isso, quando uma coisa é muito importante na empresa, crie uma frasezinha, e repita aquela frase, que as pessoas decoram. Aquilo vira religião (risos). Aí quando vem alguém com uma proposta diferente, eu digo: ‘quer que eu diga a frase?’

O desenvolvimento da marca é trabalhado, junto à cultura da empresa. Assim, a marca é trabalhada pela empresa com foco na vantagem competitiva e envolve cultura e outros recursos custosos de imitar no curto prazo (BARNEY, 1991, 2002), fontes de complexidade social, tornando-se difícil de imitar.

Nesta fase, a análise volta-se especificamente para a B.A.S.A., ou de forma geral para o contexto interno dos recursos da empresa. Além disso, observa-se que no mercado nacional, houve uma pequena mudança para reorganizar a gestão exportadora da empresa.

Fruto também da inserção internacional da Moura, outro aspecto da cultura se perpetuou como aprendizado decorrente do modo de lidar com os clientes internacionais e com as montadoras. A cultura evoluiu com a internacionalização da empresa, para uma forma mais racional, seguindo a lógica dos países anglo-saxões e nipônico para os quais a Moura exportou. Segundo o Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

Eu diria assim que traz (a internacionalização) pra gente uma cultura exportadora que é muito rica. Por exemplo, quando você tem que tratar com clientes que não aceitam falhas, relacionamentos comerciais que são bastante frios; a gente costuma ser bastante exato, bastante preciso, não tem aquela discussão faça um favor, errou

agora conserta na próxima, existe uma profissionalização. Quando você exporta a cabeça de quem exporta muda, não tem o jeitinho, eu aprendi com o tempo, na minha época de comércio exterior [...]

Com relação à imitabilidade do recurso, apregoada por Barney (1991, 2002), como forma de gerar vantagem competitiva, questionou-se ao Diretor Comercial, o Sr. Luís Mello, acerca das chances da imitação desta cultura por outra organização.

Eu acho que poder, pode (a cultura ser imitada por outra empresa). Mas é muito difícil também. Porque é o seguinte: para você fazer alguma coisa tecnologicamente mais avançada, você só faz se tiver cabeças. E essa cabeça tem que estar comprometida, tem que estar treinada, tem que estar uma série de coisas. Então para você chegar a nos acompanhar, você vai ter que fazer um dever de casa monstruoso para ter esse deslocamento [...]

De acordo com a resposta acima, pode-se analisar, à luz do argumentado por Barney (1991, 2002), que a cultura representa para a Moura um ativo intangível de difícil imitação, pois mescla o recurso tangível, que é o produto tecnológico, com o recurso intangível, o *know-how* e a cultura da empresa, construídos ao longo do tempo. Assim, as fontes de imitabilidade decorrem tanto de complexidade social, quanto de ambigüidade causal (BARNEY, 1991, 2002).

5.0 Conclusões

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 geograficamente mais próximos. Em vez disso, a Menendez Amerino aproveitou seus recursos internos como uma oportunidade de entrar em mercados geograficamente mais distantes e culturalmente não familiares. A predisposição da empresa para o comportamento *born global* foi alicerçado nos *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.

Nota-se que a empresa firmou a sustentabilidade no mercado, ao longo dos seus trinta anos, na sua reputação; devido à alta qualidade adquirida pelos seus produtos. A Menendez Amerino, desde sua fundação optou por diferenciação baseada na produção charutos de categoria superior, denominado *premium cigars*. A diferenciação da empresa frente aos competidores externos é resultado da junção entre recursos físicos externos e recursos internos. Com relação aos recursos internos, destacam-se a cultura organizacional, conhecimento, informações, mão-de-obra, reputação, P&D e relacionamentos específicos com fornecedores, distribuidores e clientes; resultando uma vantagem competitiva na qual os concorrentes não são capazes de imitar os benefícios da estratégia estabelecida pela empresa.

No caso da Acumuladores Moura S/A, assim como no caso da Menendez Amerino, a Acumuladores Moura aproveitou seus recursos internos como uma oportunidade de entrar em mercados geograficamente mais distantes e culturalmente não familiares (estabelecendo escritório em Nova York, em 1983). No entanto, essa entrada no mercado de Nova York não foi bem sucedida e a empresa abriu um escritório em Porto Rico. A empresa não possuiu um estratégia tão deliberada, mas foi em sua maioria emergente, devido aos altos riscos tomados pelo empreendedor. Enquanto que na Mendez Amerino a estratégia foi empreendedora deliberada, na Acumuladores Moura, esteve mais voltada para a empreendedora emergente.

A empresa firmou a sustentabilidade no mercado, ao longo dos seus cinquenta e um anos, na sua reputação; devido à qualidade desenvolvida para seus produtos. Com relação aos recursos internos, destacam-se a cultura organizacional, desenvolvimento de recursos humanos, *know-how* tecnológico, programa da qualidade e reputação da marca, além do empreendedor e o estabelecimento de relacionamentos específicos com fornecedores, distribuidores e clientes; resultando uma vantagem competitiva na qual os concorrentes não são capazes de imitar os benefícios da estratégia estabelecida pela empresa.

Observa-se que apesar do estudo ser composto por duas empresas tão diferentes, uma voltada para produção de bens industrializados, e a outra voltada para bens manufaturados, uma de sociedade anônima e outra limitada, os recursos que conduziram seus processos de internacionalização possuem convergências. Como indicação para futuros estudos devem ser feitas mais pesquisas, em empresas de setores e estruturas diferentes, na tentativa de realizar uma generalização dos recursos que são fundamentais nos processos de internacionalização de empresas brasileiras.

Referências

1. ANDERSEN, Otto. Internalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. **Management international review**, special issue. 1997.
2. 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.
3. BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
4. _____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall. 2002
5. _____. HERSTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
6. 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.
7. COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Havard Business Review**. July-august, 1995.
8. 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.
9. DE WIT de Bob; MEYER Ron. **Strategy**: process, content, context an international perspective. London: Thomson, 2004.
10. DAY, G.S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, vol.58.n.4. October, p.37 -5. 1994.
11. DHANARAJ, CHARLES; BEAMISH, PAUL W. A resource-based approach to the study export performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n.3, p.242-261, 2003.
12. DIERICKX, Ingmar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science, Providence**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
13. KANTER, Rosabeth Moss. **Classe mundial** uma agenda para gerenciar os desafios globais em beneficio das empresas e das comunidades . Rio de Janeiro: Campus, 1996. 517 p.
14. KEEGAN, Warren Joseph. **Marketing global**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 426 p.
15. HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane – England, v.13, n.2, 1992.

16. HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 4. ed. São Paulo: Thomson, 2002. 550 p.
17. GAZETA, Grupo de Comunicações. ANUÁRIO BRASILEIRO DO FUMO-**Anuários**. Santa Cruz do Sul 2000-2006. Disponível em: <http://www.anuarios.com.br>, acesso em 26/06/2007.
18. GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications to Strategy Formulation. **California Management Review**, p.104-135, Spring, 1991.
19. GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques and applications**. 2 ed, Oxford: Blackwell Publisher, 1995.
20. 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.
21. LOREIRO, F.; SANTOS, S. A. Internacionalização de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração**, v. 26, n. 1, p. 23- 34, Jan./Mar. 1991.
22. MADHOK, Anoop. Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. **Strategic Management Journal**, vol. 18, p. 39-61. 1997.
23. MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
24. MILES, M.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**, 2 ed: Sage, California. 1994.
25. MILES, Meyer; SNOW, Coleman. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, .3, n.3, p. 546-562, Jul. 1978.
26. MILLER, D; EISENSTAT, R; FOOT, N. Strategy from the inside-out: building capability-creating organizations. **California Management Review**, vol. 44, n.3, spring, p. 37 -54. 2002.
27. PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 3.d edition. Oxford, England: Oxford University Press. 1959.
28. PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane – England, v. 14, p. 179 – 188, 1993.
29. PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
30. PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, May 1990.
31. ROCHA, Angela d (org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de janeiros: Mauad, 2002.
32. RUMELT, R; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: _____. (ed.) **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School Press, 1995. Cap. 1, p. 9-47.
33. SHARMA Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Winter 2004; vol.12. 2004.
34. VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.
35. VAN DE VEN, Andrew H; HUBER, George. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. **Organization Science**, Vol. 1, No. 3, August 1990.
36. WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, 1984.

37. YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p