

CARACTERÍSTICAS DE EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MENENDEZ & AMERINO

Itiel Moraes da Silvaⁱ
Ana Carla Cavalcante das Chagasⁱⁱ
Samara Vieira Siqueiraⁱⁱⁱ

RESUMO

A presente pesquisa objetiva identificar as características do empreendedorismo internacional envolvidas na internacionalização da Menendez Amerino, uma empresa de origem cubana que atua no segmento de charutos e cigarrilhas. O referencial teórico analisa, inicialmente, os conceitos e a evolução da internacionalização, trazendo como norteador teórico as principais teorias da internacionalização, para, posteriormente, definirem-se os conceitos de empreendedorismo internacional. Apresentam-se também os fatores de intersecção entre os conceitos-chave das teorias de internacionalização e do empreendedorismo Internacional. Para a obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a gerência da Menendez Amerino. Empregou-se, na análise do conteúdo, o *software* Atlas ti. Utilizando-se uma abordagem qualitativa, foi realizado um estudo de caso. As análises realizadas deixaram perceptível que os relacionamentos que a gerência possuía foram fundamentais na internacionalização. Identificou-se ainda que fatores como a localização, clima etc. impulsionaram a empresa no momento de internacionalizar-se. Percebe-se também que a empresa foi instalada em São Gonçalo visando a fatores estratégicos, como salário, matéria-prima e tradição que a Bahia tem em outros mercados, sendo considerada com uma região fumageira. Finalmente, espera-se que a identificação dessas características possa nortear as ações de empresas que almejam, de maneira mais expressiva, o mercado externo.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Internacionalização. Estratégia.

ⁱ Universidade Federal da Bahia (UFBA); Mestre em Administração (UFPE); Docente no curso de Graduação em Administração de Empresas; Faculdade Adventista de Administração do Nordeste (FAAD); Docente no curso de Pós-Graduação em Logística Empresarial; Coordenador do NERAN – Núcleo de Estudos do Recôncavo em Administração e Negócios; ithyel@hotmail.com; Rua Professor José Seabra, s/n – Antigo Colégio Padre Vieira, Centro, Barreiras – Bahia - 47805-100

ⁱⁱ Faculdade Adventista de Administração do Nordeste (FAAD); Graduada em Administração; Bolsista do Programa de Iniciação Científica; a.kharla@hotmail.com; BR-101, km 197 – Caixa Postal 18 - Capoeiruçu – Cachoeira – BA - 44300-000

ⁱⁱⁱ Faculdade Adventista de Administração do Nordeste (FAAD); Graduada em Administração; Bolsista do Programa de Iniciação Científica; samaravieira01@hotmail.com; BR-101, km 197 – Caixa Postal 18 - Capoeiruçu – Cachoeira – BA - 44300-000

1 INTRODUÇÃO

Dentre os fenômenos que marcaram a sociedade contemporânea, pode-se destacar a globalização como um dos mais importantes. Com efeito, a globalização aproximou os homens de diferentes países, criando maior proximidade entre os povos de todo o mundo. Tal fenômeno, no âmbito da economia, vem se intensificando com o decorrer dos anos. Quanto a ele, pode-se destacar como características principais o aumento e surgimento de blocos econômicos, relações comerciais e financeiras internacionais e empresas multinacionais.

Dessa forma, o crescimento constante do nível do comércio mundial, a abertura de mercados, o aumento do poder aquisitivo dos consumidores e a concorrência intensificada, permitiram (e até obrigaram) as empresas a expandir suas operações (CIZINKOTA; ROKAINEN, 2008). Nesse novo cenário, ganha destaque a internacionalização de empresas. O interesse pelos estudos dos fenômenos das empresas vem sendo difundido e ganhando forças desde meados da década de 70, principalmente com os pesquisadores nórdicos, trabalhos pioneiros de pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, que relataram a forma como as empresas suecas internacionalizavam seus negócios.

Esses trabalhos levantaram pontos importantes que serviram para caracterizar o fenômeno de internacionalização e configurar o que viria, mais tarde, ser denominada a escola nórdica de negócios internacionais. Uma das principais contribuições dos pesquisadores nórdicos foi analisar a firma partindo da teoria do comportamento organizacional, deixando a empresa de ser analisada puramente do ponto de vista econômico (HEMAIS; HILAL, 2002).

Em face do exposto, fica evidente que, à medida que os negócios tornam-se cada vez mais globais, as empresas precisam desenvolver uma orientação diferenciada em termos de recursos empresariais. Os modos pelos quais esses recursos vão ser organizados e alocados dependerá do papel exercido pelo empreendedor dentro da empresa. Em outras palavras, o papel do empreendedor pode vir a definir a habilidade da empresa, como objetivo de adquirir, avaliar, e operacionalizar seus recursos, tornando-se assim capaz de influenciar o desempenho empresarial.

O Empreendedorismo constitui-se numa área de estudos recentes da Administração, porém, apesar de ser um campo de estudos relativamente novo, observa-se ampla diversidade de estudo do empreendedorismo internacional, por ser, incontestavelmente, relevante na sociedade contemporânea. Dornelas (2001) assinala que são os empreendedores que estão eliminando as barreiras comerciais e culturais, encurtando distancias, globalizando e renovando conceitos econômicos, criando novas relações no trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas. Também afirma que estamos vivendo a era do empreendedorismo. Portanto, o problema de pesquisa que direciona e delimita o presente trabalho formata-se na seguinte questão: Quais as características de empreendedorismo internacional no processo de Internacionalização da Menendez Amerino?

Torna-se oportuno, portanto, um estudo consistente a respeito das características do Empreendedorismo Internacional, analisando-se as características presentes na Menendez Amerino, a maior exportadora de charutos e cigarrilhas do Brasil, localizada na cidade de São Gonçalo dos Campos - BA. Em termos acadêmicos, este estudo propõe-se a enriquecer as pesquisas voltadas para assuntos relacionados às características do Empreendedorismo Internacional. O estudo detalhado dessas características sob o prisma de diversos autores dará uma visão abrangente do assunto, proporcionando embasamento teórico e satisfatório a acadêmicos, a empresários que têm experiência no mercado externo, ou a quem deseja adquirir conhecimento sobre o tema. Este estudo justifica-se, também, na identificação das principais características empreendedoras de internacionalização da Menendez Amerino, já que, com essas ações, pode-se nortear as outras empresas que almejam atuar no mercado internacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As teorias possuem uma enorme importância no aprendizado, pois constituem uma matriz de análise para que interessados possam embasar suas idéias, avaliar um problema, fazer reflexões e orientar objetivos. Diante do exposto, fica evidente a importância de abordarmos as teorias relacionadas à internacionalização de negócios. Na esfera internacional, pode-se dizer que algumas teorias foram construídas baseadas em

critérios comportamentais e outras, em critérios econômicos. Levando-se em consideração esse fato e o de que são várias teorias desenvolvidas por pesquisadores de internacionalização de empresas, este estudo assume como norteador teórico algumas delas, a saber: Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), Teoria dos Custos de Transação, Teoria do Paradigma Eclético (DUNING, 1988), Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966), Teoria da vantagem competitiva (PORTER, 1993) e RBV (PENROSE, 1959). Não se pretende, neste trabalho, explorar cada uma delas, mas apenas mencioná-las.

2.1 O empreendedorismo

No tocante aos estudos sobre Empreendedorismo, nota-se que há um debate a respeito da definição de empreendedor. Percebe-se que os autores que escrevem sobre esse assunto propõem um modelo conceitual embasado em sua percepção do que seja e de como o conceito está associado a algum elemento. A esse aspecto Filion (1999) atesta que, ao longo dos anos 80, houve um crescimento nos assuntos relacionados a esse tema e, como consequência, esse assunto se espalhou pelas Ciências Humanas e Gerenciais. Assim, foi atraído um extenso número de pesquisadores e passou a ser estudado sob a ótica de culturas, lógicas e metodologias inerentes a cada área de estudo.

O Empreendedorismo constitui-se numa área de estudos recente da Administração. O termo empreendedor, “*entrepreneur*” tem origem francesa e, dentro dessa perspectiva, significa aquele ente que assume risco e começa algo novo. O termo foi utilizado por volta de 1800 por Jean Baptiste Say, um economista francês, com o intuito de distinguir o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um setor com produtividade elevada e com maiores rendimentos (DRUCKER, 1987).

Rompendo com a economia tradicional, Joseph Schumpeter (1985) foi o primeiro a retomar Say e o primeiro a enfatizar a importância da inovação como fonte principal da dinâmica capitalista. A discussão apresentada por esse autor centra-se em afirmar que o sistema econômico tem a tendência ao equilíbrio geral, a um estado em que não existe estímulo ou motivo para mudar de posição, salvo pela necessidade de

uma suave adaptação às alterações existentes. De acordo com essa linha de pesquisa, as mudanças no sistema econômico não alteram fatores como preferência do consumidor, poupança, investimentos, entre outros.

Com base no exposto, Schumpeter (1961, p. 51) diz que o empreendedor é o responsável pelo o processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Entretanto, de acordo com Dalmoro (2008), o que se pode perceber é que esses conceitos possuem um viés econômico, relacionados, em maior intensidade, com aspectos da economia. Em vista disso, visando a essa lacuna estrutural, buscaram-se, na literatura, autores que desenvolveram teorias que possibilitaram um entendimento do empreendedorismo dentro da abordagem comportamentalista.

Nesse sentido, Dalmoro (2008) afirma que, dentro da abordagem comportamentalista dos empreendedores, identificou-se que, para a ocorrência de sucesso, é preciso que eles possuam elementos psicológicos críticos denominados “motivações para realização” ou “impulso para melhorar”. Na verdade, pode-se afirmar que há um perfil comportamentalista típico dos empreendedores, que facilita a obtenção de sucesso quando há iniciativa para começar um empreendimento.

São vários os campos teóricos do Empreendedorismo, em que cada autor analisa o fenômeno sob um prisma diferente. Cabe ressaltar que as teorias não são mutuamente excludentes, podendo ser contempladas, nas organizações, características sob diversos enfoques. Portanto pode-se advogar que cada autor defende uma visão multidisciplinar que, no seu ponto de vista, seria mais apropriada para melhor compreensão do assunto.

Outra visão, aqui representada, será a de Fillion (1993), para quem é importante o enfoque teórico. Fillion (1993) afirma que o empreendedor é um indivíduo visionário e que a visão do Empreendedor pode ser definida com base em três características. A primeira característica é a visão central que é expressa através de visões reais, viáveis, em que o empreendedor acredita que seu produto ocupará lugar no mercado; a segunda é a visão complementar, o conjunto de atividades que serão realizadas, caso o

empreendedor queira realizar a visão central; a terceira é a visão emergente, e essa é a idéia inicial, quando o serviço ou produto é imaginado pelo empreendedor.

Além da estrutura conceitual, salientado o enfoque visão, outros estudos na área foram desenvolvidos com o objetivo de formular um construto teórico de orientação empreendedora, tais como o de Gatner (1985), que relacionou ao fenômeno de criação de novos negócios, mencionando quatro dimensões a serem analisadas no processo, tendo como primeira a das características dos indivíduos que iniciam o negócio; a segunda organização é a que eles criam; a terceira é o ambiente do novo negócio; e a quarta é o processo pelo qual o novo negócio é iniciado.

A primeira dimensão consiste na avaliação da personalidade do empreendedor, bem como suas experiências e suas atitudes. As características desses indivíduos podem estar relacionadas à satisfação no trabalho, às experiências em trabalhos prévios, a familiares empreendedores e à educação (GARTNER, 1985). A segunda é expressa nos aspectos internos do novo negócio. Conforme descrita por Porter (1987), as estratégias adotadas pela organização são: diferenciação, liderança de custos e enfoque. Nesse sentido, Gartner (1985) faz referência a essas estratégias que deverão ser adotadas pela organização. A terceira diz respeito às ações dos empreendedores sobre o ambiente. Essa dimensão engloba a ambiente externo ou macroambiente.

2.2 Empreendedorismos internacional

As várias contribuições teóricas mostram firme posição, dentro dos estudos de Internacionalização, que é útil para o entendimento das variáveis que afetam as decisões da empresa, quando opta pela atuação no mercado. Porém Andersson (1997) afirma que as teorias sobre a internacionalização não respondem a todas as perguntas necessárias para um bom entendimento do processo, já que a internacionalização é um movimento complexo e muitos outros fatores devem ser incluídos para ampliar a compreensão sobre ele. Dessa forma, o autor salienta a figura do empreendedor como imprescindível dentro do processo de Internacionalização. Para ele, nem os processos de estratégia, nem os de internacionalização começariam sem que o empreendedor agisse.

Nesse contexto, surge uma extensão da Escola de Uppsala, a Escola Nórdica dos Negócios Internacionais, que coloca um peso significativo no papel do empreendedor como força iniciante do processo de internacionalização da firma. Conforme afirmam Hemail e Hilal (2002), o empreendedorismo internacional aborda as formas de entrada no mercado internacional com foco direto no papel do empreendedor no processo, dada sua relevância. Em um dos primeiros trabalhos realizados nessa área (McDOUGALL; OVIATT, 2000, p. 903), enfatizam que Empreendedorismo Internacional é “uma combinação de comportamentos inovadores, próativo e arriscado que atravessa as fronteiras nacionais e almeja criar riquezas nas organizações”.

O empreendedorismo Internacional tem uma forte relação com as *networks*. A rede de negócios fará com que as empresas interessadas no desenvolvimento e na expansão de seu trabalho possam interagir entre si, de modo tanto pessoal como profissional, levando-as a um nível menor de dificuldade. A interação entre essas redes é denominada *networks* (rede de relacionamentos) e tem desempenhado um dos papéis fundamentais, quando se fala sobre o relacionamento entre as empresas e mercados industriais (HILAL; HEMAIS 2002).

Esses mesmos autores, Hilal e Hemail (2002), enfatizam que a internacionalização das firmas não depende somente dos recursos usados nos países estrangeiros, mas também das *networks* que essa firma possui. A questão das redes de relacionamento (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala. Por exemplo, Andersson (1997) mostra hipoteticamente que a lógica da *network* pode ser adotada como uma base para entender o desenvolvimento incremental das atividades da empresa no exterior.

A cultura também está correlacionada com o empreendedorismo Internacional. Nesse contexto, Shein (1992) explana que a cultura é um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo e é instituído à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.

Após algumas bases conceituais elaboradas por autores clássicos, autores mais recentes, como Dalmoro (2008), contribuíram na análise dessa temática explanando que o empreendedor apresenta um comportamento que auxilia no sucesso que poderá adquirir. Posteriormente, ele precisa de elementos psicológicos, como a motivação, para realizar seus planos e dar impulso para melhorar. Assim, esses fatores ajudam no início da decisão pelo empreendedorismo.

Barney (1991), por seu lado, defende a cultura como sendo a mais eficaz e que apresenta uma barreira quanto à imitabilidade. O autor destaca duas razões, sendo explícita a primeira – a cultura auxilia na produção de resultados únicos. A segunda é a de que esta apresenta ambiguidade, fazendo com que seja difícil de entendê-la e de reproduzi-la (BARNEY, 1991).

Oviatt e McDougall (1994, p. 49) destacam o empreendedorismo internacional como sendo também ”uma organização comercial que, desde sua criação, obtém significativa vantagem competitiva no uso de recursos e a venda de produtos finais em vários países”. Então, a “arte” da internacionalização, a partir do momento que se opta por esse fenômeno, o indivíduo pode ser considerado um empreendedor, pois estes assumem riscos, tomam decisões inovadoras, e que estão dispostos a presenciar novas oportunidades. Sabendo então que essas são características empreendedoras, o indivíduo que opta pela internacionalização torna-se peça principal para a expansão dos recursos apresentados no decorrer do tempo pela firma. Drucker (1987, p. 10) identifica espírito empreendedor através da própria administração e enfatiza que o ato empreendedor é um ato de aceitação de risco econômico.

Outras bases literárias que tratam desse assunto têm afirmado que o capital humano empreendedor é um elemento fundamental para uma empresa obter vantagens com a exploração de oportunidades internacionais (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA *et al.*, 2002). Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), *v.g.*, contribuíram com o tema empreendedorismo internacional. Esses autores o consideram um processo que envolve toda a empresa e está fundamentado na cultura organizacional e busca agregar valor por intermédio da exploração de oportunidades. Em suma, pode-se concluir que, no âmbito do Empreendedorismo Internacional, tem-se conhecimento de que inúmeros estudiosos desenvolveram trabalhos relacionados a essa

área de estudo, cada um com o foco em alguma característica, a saber: visionário (FILION, 1991), criador de novos negócios (GARTNER, 1985), processos, práticas e atividades que levam ao processo de inovação (LUMPKIN; DESS, 1996), inovação (SCHUMPETER, 1961).

2.3 Fatores de integração entre empreendedorismo e internacionalização

Tendo em vista que o empreendedor é o agente que explora oportunidades no mercado internacional, é necessário estabelecer uma correlação entre o Empreendedorismo Internacional e a Internacionalização. O empreendedorismo internacional tem sido muito importante para a internacionalização de empresas, já que algumas decisões de como e onde se internacionalizar irão depender do perfil desse empreendedor. De acordo com Anderson (1997), o conceito de empreender é usado para ligar os conceitos macroestruturais e a firma com os conceitos processuais de estratégia de internacionalização.

2.3.1 *Networks*

As *networks* são consideradas uma evolução da Escola de Uppsala. Na perspectiva de Bjoorkman e Forsgren (2000), a teoria das *networks*, em vez de focar os fatos econômicos para explicar a internacionalização da firma, concentra-se nos laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamentos dos negócios, relacionamentos específicos com atores envolvidos no processo de internacionalização. Dessa forma o grande mérito da teoria das *networks* consiste em explorar de um modo mais abrangente os relacionamentos potenciais além fronteiras, deixando de ser percebida, apenas, como uma questão de mudar a produção para exterior (HEMAL; HILAL, 2002).

Os relacionamentos são usados pelas empresas como pontes para entrada em outros mercados. Enquanto a literatura de entrada de mercado estrangeiro tradicional procura descrever como as firmas decidem sobre mercados, modos de entrada e planejamento da entrada, as redes de relacionamentos concentram-se em como os atores existentes influem na entrada de novas firmas na rede estrangeira (BJORKMAN;

FORSGREN, 2000). Dessa maneira, é notório perceber que as *networks* acentuam que os contextos de negócios em grande escala se compõem de relações específicas com outros atores e, além disso, melhoram a compreensão dos fatores decisivos atrás da internacionalização (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

2.3.2 Fatores organizacionais

Os fatores organizacionais são características específicas de cada organização. Dentre eles, pode-se destacar as características da gerência, os recursos da empresa e as variáveis da firma. Serão apresentados alguns fatores que diferenciam as organizações, dentre eles merecem destaque a cultura organizacional, as características da empresa, as características e o comportamento da gerência e o estudo de recursos organizacionais, analisando-se os tangíveis e intangíveis. Esses fatores têm merecido destaque em alguns estudos, pois apresentam variáveis da empresa relacionando com o empreendedorismo internacional (ZAHRA; GEORGE, 2002).

2.3.3 Características da gerência

As características da gerência englobam atitudes diante da exportação, personalidade e suas percepções e crenças (VOERMAN, 2003). Com o objetivo de contribuir nesse sentido, Zahra e George (2002) descrevem como características da gerência: personalidade vivências no exterior, postura empreendedora e motivação exportadora são fatores que interferem na escolha dos gestores. Outra razão que vale ressaltar são as características da empresa que envolvem o tamanho, que pode ou não facilitar o processo de Internacionalização, implícita ou explicitamente.

É pertinente destacar também que estudos gerados pela Escola de Uppsala, mais tarde denominada Escola Nórdica dos Negócios Internacionais, tornaram-se relevantes, pois desviou-se do contexto econômico e voltou-se para aspectos comportamentais. Contextualizando-se os estudos obtidos por essa Escola com as características da gerência, conclui-se que os documentos advindos dessa escola têm servido de base para explicar várias escolhas estratégicas. O trabalho de gerentes foi muito mais fragmentário e menos racional do que era normalmente assumido.

Quanto às decisões sobre investimentos estrangeiros, percebe-se que são, principalmente, baseadas no conhecimento experimental, através de um processo de internacionalização incremental. Vale salientar que os fatores abordados pelos pesquisadores nórdicos, como racionalidade limitada, processos de aprendizagem à base de ação e uma estrutura dispersada e complexa quanto a recursos e competências, influenciam até hoje as características da gerência. Em se tratando de escolha da gerência, torna-se importante salientar as vantagens apresentadas por Dunning (1993). De acordo com Kovacs, Moraes e Oliveira (2007), as vantagens apresentadas na teoria do paradigma eclético podem afetar na escolha de onde se vai produzir.

Pode-se perceber também que a Teoria do ciclo de vida do produto tem impactado as escolhas gerenciais. Ao observar a teoria do ciclo de vida (VERNON, 1966), percebe-se que, de acordo com a proposta estabelecida no modelo, depois que a empresa descobre uma inovação em seu país de origem, ela se implanta em outros países para aproveitar a demanda do país que almeja o reconhecimento.

2.3.4 Cultura organizacional

De acordo com Kotter e Heskett (1997), a cultura pode ser representada por padrões de comportamento e certos estilos de uma organização, podendo, então, indicar a identidade de diversas organizações. O autor enfatiza que, quando a estratégia que a empresa possui não é compatível com sua cultura, as organizações têm uma maior dificuldade na implantação da estratégia com o sucesso desejado.

A cultura organizacional, segundo Mintzberg *et al.* (2000), passa a ser a mente da organização, refletindo nas crenças, representadas por hábitos e tradições. Apresentam também recursos tangíveis como prédios, produtos, histórias, dentre outros. O autor diz ainda que “em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico”. As características que a equipe componente da empresa apresenta podem afetá-la significativamente de forma positiva ou negativa. Isso poderá apresentar impacto na escolha das estratégias que utilizarão para a internacionalização. Dentre as características, pode-se citar a personalidade, as atitudes em face das atividades que desenvolverão, entre outros fatores.

Segundo Robbins (2002), um dos fatores que contribuem para a formação da personalidade é a cultura com a qual o indivíduo se encontra envolvido, o ambiente a que está exposto, tendo um papel importante quando se fala em personalidade. Pode-se dizer que, geralmente, a cultura apresentada na empresa influenciará no comportamento e nas características da gerência. A cultura organizacional tem como um dos propósitos a definição de que pode tornar a empresa capaz para as mudanças que possam ocorrer e adaptar suas operações internamente e externamente (SILVA, 2008). Além disso, ela pode funcionar como um elemento

motivador e aglutinador de primeira grandeza do comportamento organizacional, facilitando a adaptação e a mudança e, portanto, tornando as empresas mais capazes de responderem eficientemente as alterações no ambiente externo (BARBOSA, 2001, p. 136).

2.3.5 Recursos tangíveis e intangíveis

Nota-se que os recursos tangíveis e intangíveis estão presentes nas teorias de Internacionalização e no Empreendedorismo Internacional, mesmo que de forma tímida e indireta. Percebe-se a presença dos recursos tangíveis e intangíveis em algumas teorias de internacionalização. Os tangíveis estão presentes no modelo diamante, na teoria do ciclo de vida do produto, na RBV e no paradigma eclético da produção; os intangíveis são encontrados em Uppsala, no paradigma eclético, no modelo diamante e na RBV (KOVACS; MORAIS; OLIVEIRA, 2007). Os recursos tangíveis podem ser representados por máquinas, prédios, produtos, e os intangíveis sendo algum desses a marca, conhecimento e sistemas orçamentários, (MINTZBERG *et al.* 2003).

Nota-se uma intersecção entre o Empreendedorismo Internacional e a internacionalização no modelo de Uppsala. A partir do interesse de estudos pelos fenômenos das empresas nas quais vêm se difundido e ganhando forças desde meados da década de 70, principalmente com os pesquisadores nórdicos, trabalhos pioneiros de pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia. Esses pesquisadores relataram a forma como as empresas suecas internalizaram seus negócios. Esses trabalhos levantaram pontos importantes que serviram para caracterizar o fenômeno de internacionalização e configurar o que viria, mais tarde, a ser denominada a escola nórdica de negócios internacionais. Uma das principais contribuições dos pesquisadores

nórdicos foi analisar a firma partindo da teoria do comportamento organizacional, em que a empresa deixa de ser analisada puramente do ponto de vista econômico (HEMAIS; HILAL, 2002).

Corroborando o comentário feito acima, de que a internacionalização tem elos com o empreendedorismo, Kovacs, Moraes e Oliveira (2007) assinalam a importância das redes de relacionamento para a Internacionalização, preconizada pelos teóricos de Uppsala, segundo a qual o sucesso da estratégia e as transformações na empresa condicionam-se ao aproveitamento dos relacionamentos potenciais entre as fronteiras, por isso tais redes podem ser consideradas recurso intangível.

Barney (1991) apresenta uma visão referente à vantagem competitiva das empresas, principalmente tratando-se dos seus recursos internos. Ele associa recursos à estratégia, sendo os recursos vistos como capacidades, processos organizacionais, conhecimento, dentre outros, pois são pontos fortes para que empresas implantem suas estratégias. O autor ainda explica a existência de três tipos de capitais que implicarão o valor de criação de estratégia: capitais físicos, humanos e organizacionais. Já Penrose (1959) acredita que a unidade administrativa da firma pode ser dada por uma coleção de recursos e que o uso desses pode ser considerado a partir da decisão da unidade administrativa, os gerentes.

Ainda quanto às ideias de Barney (1991), o autor identifica alguns recursos que podem ser utilizados pela firma, para que sejam considerados como vantagem competitiva sustentável para a empresa. Para obter a vantagem competitiva, os recursos devem ser valiosos quando se trata de explorar oportunidades, raros, impossíveis de imitar e não devem existir recursos que sejam equivalentes por parte das empresas concorrentes. No que diz respeito aos recursos tangíveis, percebe-se que a teoria do paradigma eclético da produção fornece um arcabouço teórico suficiente para a investigação do elo entre internacionalização e Empreendedorismo Internacional. Dentro dos recursos tangíveis, nota-se a importância da localização e de outras vantagens abordadas nessa teoria. É importante para o gestor entender a importância da localização.

2.3.6 Fatores estratégicos

As escolhas das estratégias da empresa podem inibir ou promover as atividades de empreendedorismo Internacional. “Em face disso, torna-se importante considerar uma Relação entre os efeitos das estratégias de internacionalização e o envolvimento do Empreendedorismo Internacional” (ZAHRA; GEORGE, 2002 p.07). Os fatores estratégicos também se enquadram: são compostos pela vantagem competitiva da empresa e das estratégias adotadas em *marketing*, pelas estratégias de entrada, funcionais e genéricas que a empresa adota. Sob essa ótica, destaca-se o uso de diferenciação, qualidade do produto, dentre as estratégias genéricas, como alavancadores da Internacionalização. São elementos relevantes do posicionamento estratégico da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dentre os vários tipos de métodos cobertos pela pesquisa qualitativa, destaca-se o estudo de caso, sendo este o mais freqüente (MERRIAM, 1998). O estudo de caso talvez seja o tipo mais característico das pesquisas qualitativas. O estudo de caso é uma categoria cujo objeto de estudo é uma unidade que analisa profundamente o objeto da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Foi realizado, neste trabalho, um estudo de caso na empresa Menendez Amerino, a fim de identificar com maior precisão as características do Empreendedorismo Internacional adotada pela empresa. Para formação do instrumental analítico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para levantamento dos modelos teóricos, utilizando-se de materiais publicados, como livros, artigos científicos, periódicos e revistas tanto em meios impressos e quanto em digitais.

Dando continuidade à formação do instrumental analítico, sucede-se uma pesquisa documental referente aos registros formais que serão cedidos pela empresa. A pesquisa tem como abordagem pesquisa de cunho qualitativo. A perspectiva qualitativa foca a essência, o entendimento, a descrição (BOGDAN, 1994; PATTON, 2001), o descobrimento e o significado de fenômeno considerado e o contexto no qual ocorre a investigação (MERRIAM, 1998).

A amostra teve como critério de escolha a intencionalidade não probabilística (MERRIAM, 1998). Foi priorizada a empresa que possuía atividade exportadora e a

indicação de liderança dentro de seu segmento de atuação. Escolheu-se a Menendez Amerino por ser uma das mais tradicionais empresas do setor charuteiro nacional e que atualmente detém cerca de 60% do mercado nacional. Com relação a atividade exportadora, a empresa atualmente exporta cerca de 30% de sua produção que alcança 3,5 milhões de unidade por ano, tendo como principais países de destino o Canadá, a Alemanha, os Estados Unidos e a Argentina.

Os dados primários são aqueles colhidos diretamente pelo pesquisador por meio das técnicas escolhidas. A primeira técnica que será utilizada nesta pesquisa é a da observação. Na pesquisa qualitativa, o registro das observações representa um processo complexo, não só pela importância, mas também pelas dimensões explicativas que os dados podem exigir. Nesse sentido, foram utilizadas as anotações de campo. Elas podem ser entendidas como todas as observações e reflexões sobre expressões verbais e ações dos sujeitos da pesquisa, descrevendo-as primeiro, e fazendo comentários críticos sobre elas (TRIVIÑOS, 1987). Utilizaram-se, na pesquisa, dois tipos de anotações de campo. A primeira delas, denominada de versão condensada (*condensed account*), é aquela na qual são descritas as orações incompletas, palavras soltas e frases desconexas devido à necessidade de anotarem-se rapidamente as informações sobre as cenas em curso; a segunda, chamada de versão expandida (*the expanded account*), é feita posteriormente à primeira, fora do campo de pesquisa, com o objetivo de expandir as anotações da versão condensada, de forma mais complexa e detalhada (SPRADLEY, 1980).

A segunda técnica utilizada para a coleta de dados primários foi a entrevista semiestruturada. Na entrevista semiestruturada, que foi utilizada no estudo, o pesquisador partiu de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa que ofereceram um amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que surgiram à medida que as respostas dos informantes eram obtidas (TRIVIÑOS, 1987).

Na coleta de dados secundários, foi realizada uma busca documental do material sobre a empresa. Conforme sugerem Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001), podem ser considerados documentos quaisquer registros escritos que possam ser usadas como fontes de informações. Na análise dos documentos, foi usada uma técnica explanatória,

indicando aspectos a serem focalizados na pesquisa, como também como forma de verificação ou complementação dos dados obtidos por meio de outras técnicas.

Os primeiros selecionados foram os sócios-fundadores da empresa, por eles conhecerem a história da organização, os eventos marcantes, as estratégias e as pessoas que foram importantes para a consolidação da empresa. Durante a entrevista com esses respondentes, houve a indicação de mais três pessoas que seriam muito importantes para o estudo. Foi entrevistado também um ex-funcionário que participou da implantação da empresa em conjunto com os fundadores. Esse tipo de seleção de amostra é conhecido como “*snowball*”, em que o pesquisador solicita aos respondentes a indicação de outras pessoas que possam contribuir para a pesquisa (PATTON, 2001). Foram realizadas treze entrevistas com os seis respondentes que compõem a amostra.

Os dados receberam um tratamento qualitativo e interpretativo. A análise de dados consistiu em examinar, categorizar e classificar as evidências qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005, p.137). A partir da codificação dos dados, buscou-se formular categorias que capturassem aspectos do fenômeno analisado (MERRIAM, 1998, p. 156-180).

A análise dos dados foi guiada por uma perspectiva de processo estratégico (VAN DE VEN, 1992). Nesse sentido, o modelo de Pettigrew (1987), que considera o processo, o conteúdo e o contexto da mudança, também foi utilizado e, finalmente, a metodologia da *direct research*, proposta por Mintzberg (1979), que contribuiu para o exame do fenômeno.

4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES DE DADOS

Nesta seção, serão analisados os conceitos de empreendedorismo internacional que foram inerentes no processo de Internacionalização da Menendez Amerino, tendo como base as entrevistas realizadas e os documentos disponíveis. A escolha da empresa justifica-se pelo fato de a Menendez Amerino ser a líder de mercado atualmente e ser a maior empresa exportadora de charutos do país, conforme os dados do Sindicato do Fumo da Bahia (2009). A análise de resultados é dada pela investigação da internacionalização da Menendez Amerino, segundo a concepção de alguns autores

presentes no referencial teórico, considerando-se os fatores de intersecção entre as Teorias de internacionalização e o Empreendedorismo Internacional.

4.1 *Networks*

Inicialmente, destaca-se na Menendez Amerino, nitidamente, a presença de um fator de intersecção entre Empreendedorismo Internacional e internacionalização, as *networks*, que podem ser percebidas como fator preponderante no processo de Internacionalização da empresa, fato que é percebido no trecho abaixo e que corrobora os pressupostos de Björkman e Forsgren (2000) e Hemail e Hilal (2002), que explicam a internacionalização da firma por laços cognitivos e sociais formados por atores que mantêm relacionamentos de negócios que se tornam essenciais no processo de Internacionalização da firma. Nesse sentido, vale salientar a fala do Sr. Félix:

A intenção do Sr. Mário Amerino era de desenvolver um charuto de estilo brasileiro, de qualidade superior aos aqui comercializados. Mas não queria fazer isso sozinho. Sendo assim, procurou um parceiro qualificado e julgou que Benjamin Menendez seria a pessoa certa. A partir de uma visita feita pelo Sr. Benjamim Menendez, em 1976, a fim de conhecer o fumo produzido na Bahia, resolveram se associar e fundar a Menendez Amerino, no ano seguinte. (Sr. Félix Menendez)

Um fato que é perceptível surge quando o gerente diz, em outro momento, que o contato com Mário foi de grande relevância e que, por sua vez, contribuiu com o processo de Internacionalização. “Sim. O relacionamento pessoal com Mário foi de extrema importância”.

Os relatos a seguir traduzem a importância percebida do papel das redes de relacionamento pelos entrevistados:

Porque ele com o conhecimento e a confiança que nos temos que você não deixar eles na mão e eles não vai deixar você na mão. Isso só acontece quando a nível de charutos quanto a nível de vendas de fumo, quem compra fumo a nós compra a muitos anos, compra em função da confiança que tem na gente. Esse negócio de confiança, leva muito tempo para conquistar e muito pouco tempo para perder. Tu vacilas em uma e nunca eles vão te comprar, então a questão é qualidade e a confiabilidade que tu tens para entregar. (Sr. Félix Menendez)

Nota-se também na Menendez Amerino que o conhecimento, conforme o proposto por Johanson e Vahlne (1977), é imprescindível no envolvimento da firma

com o mercado externo. É necessário obter um conhecimento prévio daquele mercado-alvo. Ainda segundo esses autores, o negócio internacional pressupõe conhecimento do mercado em que se pretende entrar. Os autores destacam a importância do conhecimento acumulado sobre o processo e a experiência em diversos locais como fator fundamental para o estabelecimento do novo empreendimento. Confirmando essa proposta, o Sr. Félix explana que “você precisa conhecer aquele mercado, fazer um estudo de mercado, ver qual a renda que está trabalhando lá, e depois você tem que se adequar a esse mercado”.

Fortalecendo ainda a premissa do conhecimento, a empresa iniciou suas exportações escolhendo o mercado americano, devido ao conhecimento desse mercado pelos líderes organizacionais, que eram seus principais distribuidores e importadores. Assim, expressa o atual sócio e diretor industrial, Sr. Félix Menendez:

Quando a empresa surgiu não havia Mercosul, as relações com a América do Sul tu tens basicamente dois mercados um é o brasileiro e o outro é o Argentino os dois são mercados muito pequenos para nosso produto. E quando criamos a empresa não tínhamos a vantagem do Mercosul. O mercado que objetivamos foi o americano, porque é além do conhecimento que tínhamos o mercado americano é o maior mercado do mundo. (Sr. Félix Menendez)

Percebe-se, então, que o conhecimento, na Menendez Amerino, foi utilizado como critério para selecionar o país para expandir suas operações.

4.2 Fatores organizacionais

4.2.1 Cultura organizacional

Com relação aos fatores organizacionais, eles apresentam variáveis da empresa relacionadas com o Empreendedorismo Internacional. Em paralelo com a história da Menendez Amerino, percebe-se que as características do comportamento da gerência dizem respeito à Cultura Organizacional.

De acordo com o gerente, quem lida com negócios internacionais precisa respeitar os hábitos dos clientes e dos concorrentes no exterior. Esses dados confirmam a literatura, uma vez que Dimitratos e Plakoyannaki (2003) definem o empreendedorismo internacional como um processo organizacional amplo que está

inserido na cultura da firma e que busca, por meio da exploração de oportunidades surgidas no mercado internacional, gerar valor para a firma. É um processo amplo, porque envolve a participação de todos os níveis hierárquicos da firma, embora a capacidade de tomada de decisões e a principal fonte empreendedora estejam nos níveis gerenciais mais altos.

Considerando-se esses aspectos, percebe-se o processo de adaptação do produto, na Menendez Amerino. A cultura é levada em consideração e respeitada pela gerência, sendo necessário, sempre que preciso, fazer adaptações no produto.

Nós não entendemos que é o mercado que tem que se adequar, mas somos nós que temos que se adequar as características desse mercado e então adaptar nosso produto a esse mercado, por exemplo nós temos uma representação razoável no mercado alemão. O mercado alemão com a Bahia sempre teve uma diferença muito grande, mas precisamente porque a grande fábrica baiana de charutos eram de imigrantes alemães como era a Daneman. O charuto que mais vendemos no mercado nacional era o charuto capa clara, o alemão só quer saber de capa escura, escura, escura. O nosso cliente alemão disse, Félix quando você tiver dúvida em saber que cor é o charuto que eu quero olhe o seu sapato, olha o seu sapato. Então nós temos que nos adaptar a cultura e ao gosto de cada mercado. (Sr. Félix Menendez)

Essa afirmação do Sr. Félix Amerino, *supra* citada, corrobora o proposto por Silva (2008) e Hofstede (1983), que expõem que a cultura organizacional tem como um dos propósitos a definição de que essa pode tornar a empresa capaz de se adaptar as mudanças que podem acontecer tanto interna como externamente, Hofstede (1983) também explana que a cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma categoria de pessoas dos de outra.

Ainda dentro do escopo das características da empresa, percebe-se, inicialmente, que a empresa foi criada visando à exportação. Dessa forma, está configurada como uma *Born Global*, por ter essa característica. Desde que fundou a empresa, visou sempre ao mercado de exportação. Segundo o Sr. Félix Menendez, “Não se posiciona a empresa visando ao mercado nacional; posiciona-se a empresa visando ao mercado externo.” No que tange às características da empresa relacionadas com seu tamanho, nota-se que, no processo de internacionalização da Menendez Amerino, o tamanho teve relevância na decisão de exportação, uma vez que a empresa é considerada de pequeno porte. De acordo com o Sr. Félix, o fato de a empresa ser pequena facilitou a entrada em outros mercados.

4.2.2 Recursos tangíveis e intangíveis

No tocante aos recursos Intangíveis e Tangíveis, percebe-se que, com relação aos recursos intangíveis, a empresa destaca-se por apresentar sua rede de contatos, conhecimento de mercado, valor da marca, *know-how* e, principalmente, a tradição. Ao longo de todo o processo, percebe-se que os recursos intangíveis estão presentes. De acordo com relatos da gerência, confirma-se que, apesar de a marca ter apenas 33 anos no mercado e ser considerada novata, o nome tem influenciado no processo de internacionalização.

Depois eu acho que a tradição, nós somos a empresa de charutos chique, a maior do Brasil. Pelo Know-how de seu Félix, que é cubano, já foi dono de uma marca famosa chamada Monte Cristo. Famosa no mundo inteiro. Então isso aí é tradição mesmo. Então isso pesa! (Sr. Félix Menendez)

Quanto aos recursos tangíveis, observou-se que, no processo de internacionalização da Menendez Amerino, alguns critérios, como os recursos humanos, foram de vital importância no momento em que a Menendez desejou ir para outro país. Os critérios técnicos foram derivados da tradição de fazer charutos no Recôncavo Baiano.

Como a cidade escolhida não possuía nenhuma fábrica, seria mais fácil implementar a cultura da empresa, que era a de produzir charutos de alta qualidade, já que o posicionamento das demais empresas se concentrava em charutos de baixa e média qualidade. O primeiro passo para inserir essa nova filosofia na sua produção foi trazer um técnico cubano, Sr. Arturo Toraño, exilado nos EUA, para fazer o treinamento dos novos empregados. O depoimento do Sr. Mário Amerino Portugal comprova esse fato.

A escolha daqui foi um problema do ambiente. Em primeiro lugar a tecnologia que os cubanos faziam os charutos era diferente da baiana, ou seja, se preparava o charuto de uma forma distinta. Então nós queríamos uma cidade que não tivesse tradição de charuteira, porque toda essa região, Cruz das Almas, Maragogipe todas elas tinham uma tradição charuteira baiana, o que se tornava mais difícil de treinar a charuteira para mudar assim. Então uma das razões de São Gonçalo é que São Gonçalo não tinha tanta tradição charuteira. Então trouxemos um técnico de Cuba, exilado nos Estados Unidos um dos melhores charuteiros cubanos da época pra fazer esse treinamento e etc.... trouxemos mais uns dois técnicos etc..então a razão que escolhemos São Gonçalo foi que fica dentro do recôncavo, que lhe dá região tabaqueira os melhores fumos da Bahia e

também por isso, essa foi as primeiras...e também a disponibilidade desse prédio que não estávamos utilizando já. A produção de tabaco na Bahia estava uma decadência, então nós tínhamos essa disponibilidade desse depósito aqui, que era um depósito grande etc....e então foram esses dois motivos que levaram a nós escolhermos a região de São Gonçalo dos Campos [...]

Fica evidente, portanto, que os recursos contribuíram na decisão de escolha de mercados externos.

4.2.3 Características da gerência

Observa-se que, com relação às características, fortalece a análise o que Zahra e George (2002) descrevem como características da gerência: personalidade, vivência no exterior postura empreendedora foram fatores que interferiram no momento da entrada em outros países. Entretanto foi percebido que em nível de prioridade a gerência estabelece como mais importante o nível intelectual que o idioma:

Sim lógico, a gerencia não pode apenas viajar, a gerencia tem que ter a inteligência de saber língua ou arrumar alguém que saber língua para comunicar-se porque se não não tem jeito, isso é sobretudo uma questão de vontade. A diretora de exportação nossa é uma menina que fala várias línguas, então não temos nenhum problema em comunicarmos com ela. É sobretudo uma questão de vontade de querer fazer, porque hoje em dia um funcionário que fala línguas é fácil de encontrar, ele não pode é ter medo de viajar. (Sr. Félix)

Nota-se, assim, que a gerência apresenta características importantes que se tornaram facilitadoras no momento de entrar em novos mercados.

4.3 Fatores estratégicos

Conforme apresentado no referencial teórico, os fatores estratégicos estão relacionados com as estratégias da empresa, que, por sua vez, podem inibir ou promover as atividades de empreendedorismo Internacional. Nesse sentido, percebe-se que o grande motivo da instalação da Menendez Amerino aqui, na Bahia, entre outros, foi o fato de o recôncavo baiano disponibilizar uma matéria prima de excelente qualidade.

[...] de sabor e aroma perfeitos, uma combinação de sabor e aroma perfeitos. Isso fez a gente investir, isso levantou essa decisão nossa de investir aqui [...]. Dos quatro melhores tabacos no mundo, um está aqui na Bahia, no Brasil, no recôncavo da Bahia. Isso a gente não podia perder essa

riqueza genética e cultural. [...] Bom, de forma nos temos um “departamento” pessoal muito treinado, depois de 30 anos esta muito treinado, não sei se é um fator positivo, sobretudo a matéria-prima que é o caráter diferencial do nosso produto por nosso ser um produto tipicamente baiano, o caráter de fumo baiano é muito característico, é uma planta de fumo, e fumo é uma coisa que se dar de Canadá a Argentina, cada lugar tem uma característica bem definida, então...no mercado externo... então essa característica da matéria-prima, é como diz a uva para o vinho onde tem o processo de fermentação, sim, só que a característica da uva ...vinho a não ser que no meio deste alguém cometa um erro, ao você cometer um erro, a uva tirara a característica do vinho.

As vantagens comparativas da região foram fundamentais para a escolha da instalação da empresa e sua importância é ressaltada ao longo de todo o processo. A escolha da cidade para o estabelecimento da fábrica na Bahia obedeceu a critérios estratégicos de clima, localização e técnicos. Quanto aos critérios de clima, o município de São Gonçalo dos Campos pertence a uma zona fisiográfica denominada mata de São Gonçalo, composta por 10 municípios, que se caracterizam pela produção de fumos folhosos com aroma pleno, sabor suave, folhas flexíveis destinadas às capas de charuto, que propiciam um fumo suave e aromático. Quanto ao aspecto da escolha devido à localização, os empresários buscavam uma cidade na região do Recôncavo Baiano que não possuísse fábrica de charutos e que não se configurasse como centro tradicional de charutos na Bahia. O depoimento do Sr. Félix Menendez fortalece os argumentos supracitados:

Então nos 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.

O Quadro 1 resume os resultados encontrados pela perspectiva dos fatores desenvolvidos no referencial teórico.

Fatores de Integração				
Network	Fatores Organizacionais			
	<i>Características Gerenciais</i>	<i>Cultura Organizacional</i>	<i>Recursos Organizacionais</i>	<i>Fatores Estratégicos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Laços sociais com outros empresários no mercado externo. • Participações de feiras 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade; • Vivência no exterior; • Postura voltada para empreender no mercado externo. • Fluência em outros idiomas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão à exportação • Cultura organizacional flexível às estratégias de internacionalização. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know how</i>; • Marca; • Tradição; • Mão de obra; • Capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens • Comparati-vas. • Localiza-ção.

Quadro 1: Resultados dos fatores de integração entre empreendedorismo e internacionalização.

Fonte: Pesquisa de campo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar os aspectos propostos pelos fatores de integração entre o Empreendedorismo e a Internacionalização, enfatizando as *networks*, os fatores estratégicos e os fatores organizacionais. Verificou-se, na pesquisa realizada, que a influência das *networks* foi imprescindível no momento de expansão para outros países, uma vez que, quando a empresa visa a um país, ela procura um ator que faça o intermédio entre o país de origem e o país almejado para a expansão.

No que tange às contribuições desta pesquisa para o campo de estudos do empreendedorismo internacional, esta vem confirmar alguns pressupostos teóricos como os estabelecidos por Oviatt e McDougall (1994) como também por Zahra e George (2002). Percebe-se que, conforme proposto pela literatura internacional, fatores organizacionais particularmente no que tange às características da gerência, ou seja, fatores como idioma, conhecimento de mercado, vivência no exterior e, principalmente, a experiência em outros países foram determinantes e contribuíram para as primeiras exportações começarem. Devido ao fato de os estudos sobre empreendedorismo internacional no Brasil ainda estarem em fase de consolidação, esta pesquisa visa a contribuir para o entendimento sobre o tema de forma holística. Isso significa que esta

pesquisa não visa ao estudo sobre o aspecto do empreendedorismo centrados na pessoa, mas busca evidenciar que tal fenômeno deve ser compreendido com base nas variáveis presentes na empresa.

Com relação à cultura, de acordo com relatos da gerência ficou perceptível que quem lida com a internacionalização precisa respeitar os hábitos e os costumes dos clientes de cada país. A diversidade cultural foi reconhecida pela gerência da Menendez Amerino, adaptações foram feitas no produto de modo a permitir e respeitar as diferenças de cada país, portanto foi verificado que a Menendez foi sensível às diferenças. Considerando esses aspectos, a empresa, em alguns momentos, teve que mudar seu produto e adaptar-se ao que o mercado em que deveriam estar atuando exigia.

No que concerne aos recursos, considerando os tangíveis e intangíveis, percebe-se a existência de alguns aspectos que foram pretendidos pela empresa a fim de obter vantagem lá fora. Recursos como sua rede de contatos, conhecimento de mercado, valor da marca, o know-how e principalmente a tradição foram determinantes na escolha do país alvo. Essa conclusão decorre principalmente dos relatos da gerência.

Quanto aos recursos tangíveis, observou-se que, no processo de internacionalização da Menendez Amerino, a presença de alguns critérios como os recursos humanos foi de vital importância no momento em que a Menendez desejou ir para outro país. Em última instância, conclui-se que a empresa foi instalada na cidade de São Gonçalo dos Campos, Bahia, visando especialmente a fatores estratégicos como solo fértil, matéria-prima, salários e localização.

As limitações de recursos do pesquisador impediram a realização de uma entrevista com um dos sócios que mora em São Paulo e que se encontra afastado das decisões gerenciais da empresa. Quanto às questões de tempo, destaca-se o tempo de análise da coleta, considerado curto, e o tempo de realização da entrevista com alguns entrevistados. Quanto à experiência, devido ao fato de ser o pesquisador um neófito nesse tipo de pesquisa e por não ter um contato maior de vivência com o ambiente dessa indústria, talvez seja interessante que outras pesquisas sejam desenvolvidas na mesma direção desta. Como sugestão de estudos futuros, aconselha-se investigar, em outras

indústrias, de que forma os fatores encontrados impactam na velocidade, no escopo e no grau de internacionalização das empresas.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências sociais naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2001. 203p.
- ANDERSSON, U.; JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E.. Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 67-84, 1997.
- BARBOSA, L.. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- BARNEY, J. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BJORKMAN,I; FORSGREN,M. Nordic international business research: a review of its development. **Internacional Studies of Management and Organization**, v.30, nº1, 2000.
- BOGDAN,R; BIKLEN,S,K. **Investigação Qualitativa em Educação**. Porto: Porto, 1994.
- CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **Marketing internacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DALMORO, M.. Empreendedorismo internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. **FACEF PESQUISA**, v.11, n.1, 2008.
- DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**, v. 1, n. 2, 2003.
- DORNELAS, J.C. A.. **Empreendedorismo Transformando Idéias em Negócio**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

DUNNING, J.H. **Multinational Enterprises and the Global Economy**.1993.

FILION, L. J. Visão e relações: Elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. SP, abril/jun.1999.

FILION, L. J. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, v. 31, n.3, jul.-set. ,p 63-71.1991.

GARTNER,W.B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n 4, p. 696-706, 1985.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, Â.. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HOFSTEDE, G.. National Cultures in for dimensions: a research-based theory of cultural differences among Nations. **International Studies of Management and Organization**, v. XIII, n. 1-2, p. 46-74.1983.

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

KOTTER, J.P.; HESKETT,J. **Corporate Culture and Performance**. New York: Simon e Schuster, 1997.

KOVACS, E.P, MORAES, Walter A. F., OLIVEIRA, Brigitte R. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **REGE. Revista de Gestão USP**, v. 14, p. 17-29, 2007.

SILVA, I. M.; CHAGAS, A. C. C.; SIQUEIRA, S. V. Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 107-136, jul./dez. 2012.

LUMPKIN,G.T; DESS,G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v.21, n.1, p. 135-172, 1996.

MCDOUGALL, P.P., SHANE, S.; OVIATT, B.M. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, p. 469-487,1994.

MCDOUGALL, P. P. International entrepreneurship: The intersection of two paths. Guest Editor's Introduction. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-908, 2000.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOREIRA, V. F. **Processo de Formação das Estratégias em uma Organização Empreendedora**: o caso da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A. Dissertação de Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Recife, 2007.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage Publication, 2001.

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

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva, técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**.7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico. *In: A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SILVA, I. M.; CHAGAS, A. C. C.; SIQUEIRA, S. V. Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 107-136, jul./dez. 2012.

SILVA, I. M. A cultura organizacional na globalização. **Revista das Faculdades Adventistas da Bahia**, Cachoeira, v.2, n.2, 2008.

SPRADLEY, J. **Participant observation**. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 1980.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERNON, R.. International Investment and International Trade In the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, may, 1966.

VOERMAN, L. **The export performance of SMEs**. Alblasterdam: Labirint Publications, 2003.

ZAHRA, S; GEORGE, G.. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n 2, p. 185-203, 2002.

Submissão: 16/04/2012

Aceitação: 23/07/2012

**ABSORPTIVE CAPACITY: A REVIEW, RECONCEPTUALIZATION, AND
EXTENSION****ABSTRACT**

This research aims to identify the characteristics of international entrepreneurship involved in the internationalization of Amerino Menendez, the major export that operates in the cigars and cigarettes in the Brazil. The theoretical analyzes, first, the concepts of internationalization and evolution as a guiding theoretical bringing the main theories of internacionalização and subsequently defined the concepts of international entrepreneurship. Are also given the factors of intersection between the concepts - the key theories of internationalization and international entrepreneurship. To obtain the data were semi-structured interviews with the management of the Menendez Amerino, we used the content analysis software Atlas ti. To the study were utilized a case study with qualitative approach. The left noticeable that analyzes the relationships that management had, was instrumental in internationalization. It is identified that factors such as location, climate, and others pushed the company in time to internationalize, it is clear that the company was set up in São Gonçalo seeking strategic factors as wages, raw material and the tradition that Bahia has in other markets, and is considered a region with tobacco. Finally it is hoped that the identification of these characteristics may guide the actions of companies who want, more expressive, the foreign market.

Keys-words: Entrepreneurship. Internationalization. Strategy.