

## O processo estratégico de internacionalização sob a perspectiva do pensamento, formação e mudança: o caso Menendez Amerino

Autoria: Itiel Moraes da Silva

### Resumo

O problema que motivou esta pesquisa foi o de entender como se desenvolveu processo de internacionalização da Menendez Amerino, no período de 1979 e 2006. A estratégia metodológica de estudo de caso qualitativo foi considerada apropriada para esclarecer o problema de pesquisa e para investigar o processo e a dinâmica do fenômeno da internacionalização, em uma perspectiva longitudinal. Foram realizadas treze entrevistas com os seis respondentes que compõem a amostra. Utilizou-se o método de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados *in loco*, individualmente, com os sujeitos entrevistados. Durante a descrição e interpretação dos dados revelaram-se quatro fases marcantes na trajetória de vida da empresa estudada. Ao longo do processo de internacionalização da empresa investigada, foram encontradas quatro grandes fases, cada uma delas com sua singularidade de pensamento gerencial, estilos de formação e mudança estratégica vivenciados pela empresa.

### 1.0 Introdução

O ambiente competitivo das empresas está se tornando cada vez mais dinâmico. Aspectos relacionados à globalização, 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).

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

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

O processo de internacionalização vivenciado pelas empresas brasileiras, seja esse acelerado ou gradual, especificamente o da indústria fumageira da Bahia, tem demonstrado que não é unicamente vivenciado pelas empresas multinacionais. O envolvimento no processo de internacionalização da indústria fumageira baiana, tem provado evoluções qualitativas e quantitativas no mercado externo. Nesse âmbito, a compreensão do problema de pesquisa esteve ligada ao significado de processo estratégico. Van de Ven (1992) sugere três definições de processo estratégico, destacando-se entre elas o conceito de processo como uma seqüência de eventos, provocada por ações individuais e organizacionais. Por meio desse conceito, pode-se

descrever como a organização modificou suas estratégias ao longo do tempo. Sendo assim, esta pesquisa busca investigar e compreender o processo de formação das estratégias de internacionalização da empresa Menendez Amerino, ao longo do tempo.

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

A contribuição desta pesquisa repousa na possibilidade de se analisarem as estratégias de internacionalização construídas na indústria de charutos e cigarrilhas, formando uma base teórica para que tanto profissionais como acadêmicos possam conhecer e, assim, desenvolver novas possibilidades de atuação, visto que a área ainda necessita desenvolver suas próprias teorias e pesquisas, visando a contribuir com o conhecimento científico da administração estratégica.

## 2.0 Procedimentos Metodológicos

O universo desta pesquisa compreende-se pelas empresas de charutos e cigarrilhas da região do recôncavo baiano. A amostra escolhida teve como critério de escolha a intencionalidade não probabilística (MERRIAM, 1998). A intencionalidade deveu-se porque foi priorizada a empresa que possuía atividade exportadora e a indicação de liderança dentro do 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, além de ser esta a maior exportadora de charutos e cigarrilhas do país, tanto em termos percentuais quanto absolutos. Seguindo essa abordagem, o problema de pesquisa, que subsidia a realização desse trabalho foi: como desenvolveu o processo de internacionalização da empresa Menendez Amerino, entre 1977 e 2006?

Sendo assim, essa investigação pode ser caracterizada como um estudo de caso qualitativo, sendo a amostra constituída pela empresa Menendez Amerino. A amostra escolhida teve como critério de escolha a intencionalidade não probabilística. A escolha não probabilística se deu por critérios como acessibilidade e tipicidade (MERRIAM, 1998). Foi realizado, neste trabalho, um estudo de caso na empresa Menendez Amerino, a fim de identificar com maior precisão o fenômeno da estratégia de internacionalização adotada pela empresa. O estudo de caso que foi utilizado também pode ser caracterizado, conforme Triviños (1987, p.134), como sendo histórico-organizacional.

O processo da coleta de dados deste estudo teve duas ramificações básicas: a coleta de dados primários e a coleta de dados secundários

Nos dados primários, a observação (TRIVIÑOS, 1987) e as anotações de campos (MERRIAN, 1998) compuseram a primeira parte da técnica de coleta de dados primários da pesquisa. A segunda técnica utilizada para a coleta de dados primários foi a entrevista semi-estruturada. Nesta pesquisa, buscou-se privilegiar os sujeitos sociais que tinham informações sobre a história da empresa e, também, as pessoas que participaram das estratégias que levaram a organização a tomar decisões de abrangência internacional. 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. Foram realizadas treze entrevistas com os seis respondentes que compõem a amostra. 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).

Na coleta de dados secundários, foi realizada uma busca documental do material sobre a empresa. As origens dos documentos obtidos foram de: a) informações do governo sobre a indústria; b) informações dos sindicatos; c) dados da federação das indústrias; d) documentos promocionais da empresa; e) documentos publicitários da empresa, bem como brochuras, jornais, revistas especializadas; f) informações financeiras cedidas 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 como digitais.

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 do 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.

### **3.0 Fundamentação teórica**

#### **O Processo Estratégico**

O processo estratégico, conforme De Wit e Meyer (2004), é caracterizado por três fatores principais: o pensamento estratégico, a mudança estratégica e a formação estratégica. É importante deixar claro que esses fatores não são fases, estágios ou elementos que podem ser entendidos isoladamente. Visto que estão fortemente interligados e parcialmente sobrepostos (DE WIT; MEYER, 2004, p. 7). A forma de abordagem do processo estratégico, utilizado nesta pesquisa, reflete apenas um melhor encaminhamento didático e entendimento do assunto. Os três fatores que compõem o processo estratégico serão delineados a seguir.

#### **O pensamento estratégico**

Entender o pensamento estratégico é uma questão que, ao longo do tempo, tem sido motivo de constantes pesquisas, mas que ainda se apresenta-se sem solução. Afinal, o que se passa na mente do estrategista quando ele escolhe uma estratégia e descarta outra? Compreender como as escolhas e decisões se passam na mente do estrategista parece ser o grande desafio do processo estratégico. Por sua vez, Hambrick e Mason (1984) afirmam que as estratégias e a efetividade de uma organização são reflexões dos valores e bases do pensamento dos poderosos atores na organização, dentre eles o líder estratégico.

As estratégias podem ser consideradas dessa forma como abstrações da mente dos líderes organizacionais (MINTZBERG, 1978). Elas não teriam uma estrutura definida, devido à natureza complexa dos problemas estratégicos (MASON e MITROFF, 1981, p. 3). Assim, para entender como as estratégias são formadas pelo executivo estrategista, é preciso empenhar-se nas atividades cognitivas ou elementos do pensamento estratégico. De Wit e Meyer (2004, p. 55) afirmam que a maior parte das decisões mentais são tomadas a partir de mapas cognitivos.

Sejam quais forem eles, de modo geral, os gestores encontram-se em pensar logicamente e/ou agir criativamente. Autores como Ansoff (1973), Chandler (1962), Porter, (1986) e Andrews (1987), destacaram-se como defensores do pensamento racional dentro da organização. A corrente racional da formação estratégica defende a perspectiva lógica do raciocínio, afirmando que a estratégia é uma atividade basicamente racional da organização. Esse raciocínio cartesiano, proposto por esses autores na tomada de decisão estratégica, é característico das escolas como a do design, planejamento e até mesmo posicionamento. Ainda analisando a perspectiva racional, as estratégias são vistas como um conjunto de passos, exigindo uma habilidade analítica rigorosa, consistente e objetiva. Quando esse procedimento se defronta com a falta de informações sobre o cenário em que atua, as tomadas de decisão são as mais lógicas possíveis na tentativa de conseguir o mínimo de perdas.

Por outro lado, uma corrente defende que o processo de formação da estratégia é um ciclo contínuo, não um processo racional de fases. As análises feitas para identificar cenários, sugeridas pelos autores citados anteriormente, podem mudar de um dia para o outro, quando as forças de uma empresa podem se tornar uma fraqueza.

Dessa forma, Autores como Quinn (1978), Mason e Mitroff (1981), Ohmae (1989), Pettigrew (1992), Mintzberg et al (2000), Mintzberg e Westley (2001) advogam que os problemas estratégicos são de natureza complexa e não podem ser fácil e objetivamente definidos. As decisões na vida real não seguem a mesma lógica. O processo é extremamente desalinhado. Portanto, os autores sugerem novas formas de entender o pensamento e os problemas estratégicos, que podem ser vistos de diversos ângulos. Visto isso, a capacidade de pensar criativamente por parte do gerente pode ser um diferencial competitivo, como afirmam Eisenhardt e Brown (1998).

No pensamento criativo, existe uma perspectiva intuitiva de formulação da estratégia, essa perspectiva aceita a lógica como um elemento importante, mas sua ênfase é o pensamento intuitivo. A perspectiva do pensamento criativo compreende que nem sempre é possível se ter uma solução ótima para o problema e que também existem múltiplas variáveis, não havendo uma única maneira de solução (PFEFFER; SALANCIK, 1974). Um estudo realizado por Fahey e Narayanan (1989, p. 374) demonstrou que a percepção intuitiva e as crenças que os gerentes possuem sobre o ambiente são elementos críticos que interferem no comportamento e no desempenho da empresa.

O processo de internacionalização adotado por uma empresa será influenciado em grande parte pelas decisões tomadas pelos seus principais executivos. As atividades do pensamento estratégico desenvolvidas na mente dos gestores organizacionais (estrategistas) são fundamentais para determinar o modo de entrada no mercado, os parceiros a serem utilizados, as *networks* que possivelmente deverão ser iniciadas e, principalmente, o processo que a empresa irá adotar como forma de atuação no mercado estrangeiro.

### **A formação das estratégias**

A formação das estratégias nas organizações surge a partir do momento em que o estrategista precisa tomar uma determinada decisão, em virtude de um determinado problema (MASON; MITROFF, 1981). Na busca do entendimento do processo de formação das estratégias, merecem destaque as contribuições promovidas por Mintzberg et al (2000) a partir de um agrupamento feito pelos autores em dez escolas de estratégias.

Definindo uma novo olhar sobre a formação das estratégias De Wit e Meyer (2004) consideram o processo de formação da estratégia um fenômeno extremamente debatido na administração estratégica, sendo possível entendê-lo a partir de dois pólos, caracterizando-se um inter-relacionamento: a perspectiva do planejamento da estratégia e a perspectiva incremental criativa baseada no aprendizado da estratégia. Dessas duas formas de pensamento, podem surgir derivações e formas híbridas de formulação estratégica, como o incrementalismo lógico, proposto por Quinn (1978) e a formulação da estratégia como um processo negociado (CYERT; MARCH, 1963).

Então, como o estrategista deveria formar suas estratégias? O estrategista deve empenhar-se em formular e implementar planos estratégicos apoiados por um planejamento formalizado e um sistema de controle? Ou deve, incrementalmente, comportar-se como inventor e explorador do desenvolvimento organizacional?

Questionar como as estratégias são formadas torna-se fundamental para conseguir que as organizações ajam estrategicamente (DE WIT; MEYER, 2004). Autores como Child (1972), Ansoff (1973), Porter (1986), Andrews (1987) e Chakravarthy e Lorange (1991) advogam que a formação da estratégia deveria ser baseada em processos que se desenvolvem por meio de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas. Nessa perspectiva, a estratégia corporativa é um padrão de decisões que determinam e revelam os objetivos propostos ou produzem as principais políticas e planos da organização. Esse padrão resulta em uma série de decisões que irão definir a característica, a imagem da organização e a sua posição na indústria e no mercado (ANDREWS, 1987).

Por outra perspectiva, pesquisas lideradas por Mintzberg et al (2000), Mintzberg e Westley (2001) contestam o modo racional de formação de estratégia, em que o “pensar primeiro” ganha destaque em relação às outras possibilidades de ação. Assim, argumenta-se que nem sempre as pessoas seguem o princípio lógico de tomada de decisão, na qual primeiro define-se o problema, então se diagnostica as causas, projetam-se as possíveis soluções e decide-se qual delas é a melhor para ser implementada. Bass (1990) observa que a intuição funciona como uma importante função de efetividade na administração e liderança, sendo um elemento diferenciador no momento em que estratégias formais falham.

Para Ohmae (1989), a arte da formação estratégica está diretamente vinculada ao pensamento criativo e intuitivo e não pode ser reduzida a uma fórmula. O gerente empreendedor com a capacidade de ter idéias criativas é aquele que possui a habilidade de combinar, sintetizar ou recombina fenômenos não relacionados (OHMAE, 1989). Agor (1990) sugere algumas situações em que o uso da intuição é mais adequado: a) existe um alto nível de incerteza no ambiente; b) existem poucos precedentes para a ação, em virtude de uma nova emergente tendência; c) os “fatos” são limitados ou pouco conhecidos; d) existem várias alternativas plausíveis para escolher em relação a um determinado fato, para cada opção.

O pensamento estratégico intuitivo não tem a pretensão de eliminar os métodos quantitativos de formação estratégica. A necessidade do uso da intuição existe, porque poucas decisões estratégicas de negócios têm informações completas, acuradas e na hora certa. Sendo assim, intuição não é um processo irracional. Ela é baseada no

profundo entendimento da situação, sendo um fenômeno complexo que retira do nosso subconsciente o conhecimento armazenado das nossas experiências passadas (KHATRI; ALVIN, 2006).

Seja qual for a perspectiva escolhida por uma organização, a análise do seu processo de formação de estratégias deve ser dinâmica, flexível e inovadora. A análise deve reconhecer o poderoso papel que os valores e objetivos exercem na organização e a importância do processo estratégico na facilitação da comunicação e coordenação. Essa análise ainda deve reconhecer a importância da intuição, do conhecimento tácito e do aprender fazendo para uma contemplação mais científica (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1995).

### **Mudança estratégica**

Com as constantes transformações tecnológicas, econômicas e sociais vivenciadas pelas sociedades, surge o questionamento para se saber como a firma deve se comportar em relação a essas alterações. Para a maioria das organizações, o processo dinâmico de ajuste às incertezas e mudanças ambientais é extremamente complexo, abrangendo uma miríade de decisões e comportamentos em vários níveis da organização (MILES et al, 1978). De modo geral, as firmas devem estar constantemente alinhadas com o ambiente, reagindo aos eventos externos, ou moldando o ambiente no qual elas operam.

Mas nem toda mudança vivenciada pela firma pode ser considerada de natureza estratégica. É preciso fazer uma distinção entre mudanças operacionais e mudanças estratégicas. Conforme De Wit e Meyer (2004), as mudanças operacionais são aquelas que apenas afetam o sistema de desempenho operacional, tornando a empresa mais eficiente e eficaz em suas atividades. As mudanças estratégicas, por seu turno, são aquelas que ocorrem quando a firma cria um novo alinhamento com ambiente, ou seja, uma nova adequação do modo como a empresa “faz negócios”, precisamente no seu sistema de negócios. Dessa forma, os resultados esboçados focam as mudanças estratégicas. O desafio para os gerentes é implementar as mudanças estratégicas na cadência certa com as oportunidades e ameaças do ambiente.

Uma importante contribuição para o entendimento das mudanças estratégicas nas organizações foi desenvolvida por Pettigrew (1985). O ponto inicial de sua análise de mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, requer observação de seu contexto e processo. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a empresa opera e o contexto interno refere-se à estrutura, cultura corporativa e o contexto político dentro da empresa em que as idéias sobre mudança acontecem. Conteúdo refere-se às áreas particulares de transformação sob avaliação; o processo de mudança, por sua vez, refere-se às ações, reações e interações de várias partes interessadas que buscam levar a empresa de seu estado presente para um estado futuro.

A mudança estratégica nas organizações, para De Wit e Meyer (2004), pode ser compreendida e agrupada a partir de duas perspectivas: por meio do paradoxo da mudança organizacional, definido como a dialética existente entre as mudanças com bases em revoluções radicais e as decorrentes da evolução contínua.

## **4.0 Análise dos Resultados**

As fases do processo de internacionalização da Menendez Amerino, que serão descritas, foram elaboradas a partir da identificação dos eventos marcantes, geradas

pelas próprias entrevistas e documentos identificados na empresa. Essa técnica apresenta-se perfeitamente em consonância com as recomendações propostas em estudos qualitativos, já que nesse tipo de estudo as provas podem ser apresentadas em formas de citações originárias das entrevistas dos sujeitos pesquisados (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 252). A figura, abaixo, de forma antecipada, demonstra as fases de desenvolvimento das estratégias no seu processo de internacionalização.

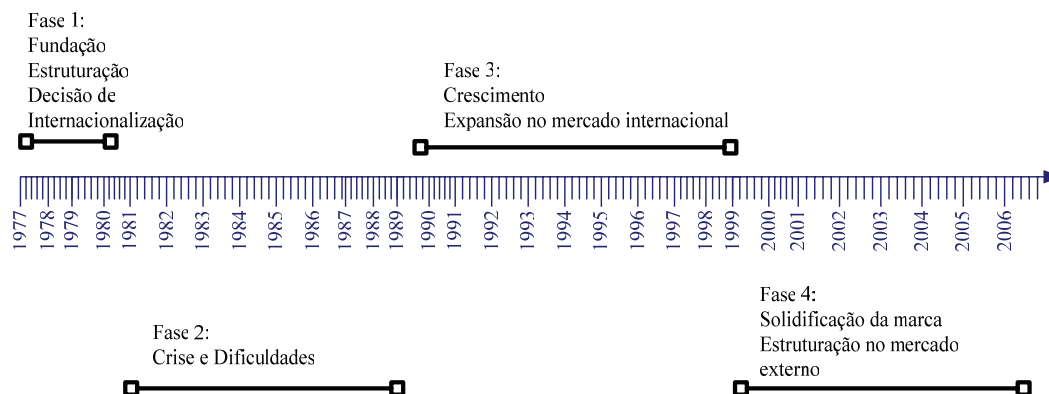


Figura 1: Fases do desenvolvimento das estratégias no processo de internacionalização da Menendez Amerino.

### O processo de Internacionalização da Menendez Amerino: Pensamento, formação e Mudança

O processo de internacionalização da Menendez Amerino será analisado buscando-se compreender e identificar elementos em suas fases que demonstrem padrões estratégicos em termos de pensamento, formação e mudanças ocorridas na empresa ao longo do tempo. Salienta-se que o pensamento, formação e mudança foram analisados concomitantemente, respeitando-se a possibilidade de que nem sempre se encontram separados, e que não podem ser entendidos isoladamente, pois estão fortemente associados.

Quanto à primeira fase da empresa (1977 – 1980), percebe-se, como é característico nos estágios de desenvolvimento, a incidência do pensamento intuitivo aliado a um conhecimento prévio dos líderes sobre o mercado em que estes atuavam (MINTZBERG, 1978). A idéia de fundar a empresa de charutos na Bahia partiu da percepção do empreendedor sobre as possibilidades de aliar o conhecimento do mercado de fumo ao de charutos. Essa característica de pensar criativamente e combinar as potencialidades do ambiente é característico dos empreendedores estratégicos. O Sr. Mário Amerino Portugal, sócio fundador, é descendente de uma família tradicional proprietária de uma empresa de comercialização internacional de fumo, enquanto o ex-sócio Benjamim Menendez, era um herdeiro direto da família que produzia os famosos charutos “Monte Cristo”, em Cuba. A idéia de fundar a empresa partiu do Sr. Mário Amerino, como afirma o Sr. Félix Menendez:

Naquela época Benjamim trabalhava numa fabrica de charutos nas ilhas canárias e o nível salarial nas ilhas canárias aumentou muito, charuto feito a mão só se pode fazer com salário baixo e Mário era um dos fornecedores de matérias prima. Então, Mário sugeriu a Benjamim montar em conjunto, uma fabrica aqui junto da matéria prima.

Analisando as ações assumidas pelos líderes antes da fundação da empresa, percebe-se que a escolha do local para seu funcionamento foi uma atitude de “*Seeing First*” (MINTZBERG; WESTLEY, 2001). O processo de tomada de decisão para a escolha da cidade de São Gonçalo aconteceu levando em conta uma preparação, incubação e uma extensiva análise do recôncavo baiano, caracterizando um estilo de pensamento analítico e calculista, típico da perspectiva do raciocínio racional dentro da organização (ANDREWS, 1987; DE WIT; MEYER, 2004).

O *know how* da família Menendez no mercado internacional de charutos aliado ao extenso conhecimento e propósito do Sr. Mário Amerino em produzir fumo no melhor padrão internacional estimulou e alicerçou a empresa a atuar no mercado externo, favorecendo a sua inclinação para ser uma empresa *born global*. A essa questão acrescenta-se a sensibilidade que os empreendedores tinham de conhecer as particularidades e características de cada mercado, influenciando, assim, todo o processo na hora de atuar em mercados externos, corroborando o que argumenta Reid (1991).

Justamente pelo conhecimento e experiência internacional por parte dos líderes, percebe-se uma orientação estratégica deliberada de atuação, já na primeira fase, pois existia um planejamento estratégico, visando à internacionalização, como é claro ao afirmar o Sr. Félix Menendez: “Ela possui o planejamento estratégico para atuar no exterior, desde o princípio. Desde o princípio”. A perspectiva de formação da estratégia baseada no pensamento estratégico racional associado ao conhecimento dos sócios da empresa pode ser evidenciada. A Menendez Amerino, diante do embargo comercial americano, que impede a entrada de produtos *made in Cuba*, utilizou a oportunidade para consolidar-se nesse mercado, não por acaso, pois os EUA é o país que, há anos, se constitui no destino maior das suas exportações.

A segunda fase da empresa (1981-1989) foi marcada por uma série de desafios aos líderes da Menendez Amerino, em consequência das constantes alterações no cenário econômico brasileiro, devido à estagnação da economia brasileira e ao descontrole da inflação. Os gerentes da Menendez Amerino formularam suas decisões estratégicas, nessa fase, defrontados com crises financeiras, uma alta ambigüidade e incerteza em relação ao seu ambiente. Visto isso, a capacidade de tomar decisões criativamente por parte dos fundadores da empresa foi um diferencial competitivo (EISENHARDT; BROWN, 1998). A segunda fase também foi marcada por uma nova concepção do pensamento estratégico na empresa, com a chegada do Sr. Félix Menendez, substituindo, o seu irmão o Sr. Benjamim Menendez.

Com o advento da terceira fase (1990-1999), iniciou-se na empresa um ciclo de crescimento, principalmente no mercado externo, resultado do *boom* do consumo de charutos no mercado americano. Essa fase é marcada por uma priorização do pensamento racional na Menendez Amerino. A empresa aproveitou a demanda favorável de charutos, para reestruturar sua diretoria administrativa e montar seu plano estratégico de atuação no mercado exterior. A incidência do pensamento racional nessa fase da empresa é característico das escolas estratégicas como design, planejamento e até mesmo posicionamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Ainda, analisando a perspectiva racional nessa fase, as estratégias foram vistas como um conjunto de passos, exigindo uma habilidade analítica rigorosa, consistente e objetiva. Destaca-se que o pensamento criativo não é abandonado nessa fase, os gerentes da Menendez Amerino buscaram o equilíbrio ideal entre as duas possibilidades (formação lógica x formação criativa).

Analisando-se o pensamento estratégico na quarta fase (2000-2006), a partir das evidências encontradas nas entrevistas, infere-se que, mesmo a empresa possuindo um



plano para atuar no mercado externo no início de sua fundação, não possuía uma estrutura funcional totalmente voltada para o mercado externo. As vendas eram feitas por meio de tentativas de encontrar importadores ou distribuidores que os sócios já conheciam. Após a *joint venture* o Grupo Multi, a empresa ganhou uma nova forma de gestão baseada em planos formais, coordenação e direção, caracterizando um pensamento racional da estratégia, fundamentada numa série de etapas sequenciais na formação de suas estratégias (ANDREWS, 1987; CHAKRAVARTHY; LORANGE, 1991), principalmente nas suas estruturas de vendas, marketing e distribuição.

Mesmo a empresa ganhando um caráter de formação de suas estratégias racionais, por intermédio da parceria com o grupo Multi na quarta fase (2000-2006), evidencia-se o pensamento criativo e intuitivo (OHMAE, 1989) e verifica-se que uma parte das estratégias tem sua origem na experiência e no conhecimento e aprendizado dos seus líderes (BASS, 1990; KHATRI; ALVIN, 2006; MINTZBERG et al., 2000; MINTZBERG; WESTLEY, 2001), principalmente com relação ao processo de aquisição dos fumos. A maior dificuldade ao produzir um charuto é equilibrar os fumos. Como são diferentes a cada ano, em função das mudanças climáticas, é preciso saber escolher que variedades vão compor a bucha, o capote e a capa, de modo a manter a padronização (NUNES, 2003). O Sr. Félix Menendez comprova esse processo fundamental de aquisição de fumos em uma empresa de charutos:

[...] Ai é onde o negócio pega! Por que teu fumo, tu compra uma época do ano, quando o fumo está pronto, o armazém quer vender todo o fumo e fazer prá começar a comprar semente prá fazer tudo igual. Então tu precisas ter um estoque de fumo para um ano e meio. E bancar uma matéria-prima para um ano e meio de qualquer negócio que você entra é meio complicado. É muito mobilizado e difícil de fazer. Então para mim um grande diferencial de uma fábrica de charuto é ter um bom estoque de fumo.

Evidencia-se, portanto, que parte do sucesso da empresa resulta de uma rigorosa seleção de folhas e do uso de uma tecnologia secular no processo de fermentação do fumo, que envolve controle de temperatura, umidade, compactação do fumo e preparo dos *blends*. Tais atividades exigem profunda experiência e aprendizagem em seu processo. Visando a uma melhor coordenação do seu fluxo produtivo, a empresa optou estrategicamente por uma integração vertical a montante. Hoje, a empresa detém todos os estágios de sua produção, desde o preparo e plantio das sementes até a confecção das caixas de madeiras onde são acondicionados os produtos. Os efeitos dessa integração vertical, iniciada no fim dos anos 1990, podem ser percebidos atualmente com a fidelidade dos clientes, devido à alta qualidade adquirida pelos produtos, resultado dessa estratégia. Desde o início do ano 2000, a empresa passou a ter uma liderança quase monopolista no mercado interno, tornando-se a maior empresa exportadora de charutos do país. Com o domínio do mercado interno, a empresa passou a utilizar a estratégia de *umbrella brand* (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY; SHAEFER, 2006), passando a vender diferentes produtos sob o mesmo nome de marca. O efeito dessa estratégia ajudou a empresa em seu processo de negociação ao longo de sua cadeia vertical, explorando sua credibilidade e reputação.

No início de suas operações, o processo de formação de estratégias da Menendez teve como base o extenso conhecimento dos sócios fundadores sobre o mercado externo. Ao longo do tempo, a empresa aderiu a uma proposta estratégica de embasamento de planos formais de atuação. A empresa possui um planejamento estratégico para o mercado externo bienal, acontecendo planejamentos e revisões

estratégicas feitas pela *board*, anualmente ou sempre que uma estratégia deliberada não vai bem.

Percebe-se também que a empresa tem uma orientação de formação de suas estratégias baseada em planos formais (ANSOFF, 1973; PORTER, 1986) com algumas semelhanças de comportamento apresentadas nas escolas de estratégia de natureza prescritiva (MINTZBERG et al., 2000), devido às características do mercado em que a empresa atua, tipicamente tradicional e estável. O relato do Sr. Félix Menendez é claro nesse aspecto:

A estratégia na realidade não muda, se mantém a mesma, pode haver uma pequena mudança pontual, é uma coisa, algum produto novo, alguma coisa desse tipo. Mas a estratégia geral não se muda. O que nós fazemos e é estratégias genéricas para o mercado e ver os resultados, nós fazemos alguns ajustes, não há muitas mudanças. Por que o mercado de charutos é muito tradicional, não tem muitas novidades, no mercado de charutos. Tu sabes que sempre tem lançamentos, são variações, são pequenas variações sobre o mesmo tempo. Em termos de sabor, em termos também de tamanho de charutos, de tamanho de forma, de sabor. As estratégias são frequentemente feitas a longo prazo. Sempre avaliamos os resultados e pequenas modificações pontuais [...]

Evidencia-se que a empresa permuta o *know-how* dos seus diretores com a concepção da estratégia centrada no planejamento, caracterizando uma espécie de incrementalismo lógico sinalizado por Quinn (1978). Ou seja, uma combinação entre o planejamento racional e a aceitação da existência das estratégias emergentes, constatando-se uma duplicidade na formulação do processo estratégico de internacionalização da empresa.

Inaugurando a análise das mudanças estratégicas ocorridas na empresa, percebe-se que a primeira mudança estratégica acontece já na primeira fase (1977 – 1980), e relaciona-se com a nova política estratégica da empresa de posicionar-se perante o mercado de charuto. A Menendez Amerino estabeleceu uma ênfase na qualidade do charuto, por meio de uma nova rotina de seleção e aquisição do insumo básico que, aliado ao conhecimento dos líderes, resulta em *blends* especiais para seus charutos, que ocasionando uma diferenciação competitiva dos seus produtos na indústria de charutos.

Dando continuidade à análise, a segunda fase (1981 – 1989) foi marcada por mudanças na segmentação e estruturação do mercado da empresa, na qual estabeleceu o mercado americano com prioritário, devido ao conhecimento dos líderes e sócios da empresa. A opção pelo mercado americano eliminou uma extensiva análise sobre importadores e distribuidores, tornando-se mais fácil de elaborar um plano estratégico para esse mercado como foi mencionado anteriormente. O lançamento de uma nova linha de charutos, Marília e Dirceu, tornou-se outra importante mudança nessa fase, estabelecendo-se definitivamente o posicionamento da empresa em qualidade e sofisticação perante os seus clientes.

Na segunda fase, também acontece uma mudança na estrutura organizacional da empresa, que foi a saída do sócio fundador, Sr. Benjamim Menendez, sendo o seu lugar ocupado pelo próprio irmão, Sr. Félix Menendez, atual sócio e diretor. Com essa alteração gerencial, a empresa estabeleceu novos critérios de produção e administração, que foram fundamentais para enfrentar as dificuldades impostas pelo cenário brasileiro na época da alta inflação, a fase mais difícil para a empresa que exigiu um padrão de mudanças revolucionárias por toda a organização.

A terceira fase da empresa (1990 – 1999) foi marcada por acontecimentos no contexto externo, especificamente no que diz respeito aos fatores macroeconômicos que influenciaram a competitividade das empresas brasileiras, principalmente no mercado internacional. Fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito, taxa de juros e abertura

da economia brasileira junto com a demanda crescente por charutos nos EUA, são os grandes protagonistas do cenário da década de 1990. Desse fatores, destacam-se a abertura da economia brasileira que proporcionou a Menendez Amerino ter contato mais próximo com seus concorrentes externos, possibilitando *benchmarking*, e o *boom* do mercado americano, que influenciou na instalação de novos padrões de qualidade da empresa. Com relação à abertura econômica, instituiu-se na empresa uma noção contínua de melhorias dos seus processos produtivos, coincidindo com o conceito de *kaisen* sugerida por Imai (1986). O Sr. Félix Menendez relata essa filosofia na empresa:

[...] Depois da abertura brasileira, nós fomos forçados pelo mercado para aperfeiçoar nossa qualidade. E isso foi bom, tanto para o mercado nacional como para a exportação. O processo de aperfeiçoamento da qualidade tinha que ser contínuo, nunca a gente chega a um nível de qualidade perfeito, não!! Sempre existe uma forma de aperfeiçoar, então você tem sempre que ser um processo contínuo.

No que diz respeito ao *boom* do mercado americano, apesar dos prognósticos altamente positivos feitos no ápice da demanda, a manutenção do seu crescimento não se confirmou. “Hoje em dia, nos EUA, o que está sobrando é charutos, então eu estou certo que não tem distribuidor querendo pegar mais charutos” [...] relata o Sr. Félix Menendez. Verifica-se que o mercado americano ainda se constitui um mercado bastante promissor, merecendo uma atenção especial de atuação da empresa, como descreve a declaração do Sr. Geraldo Scotto:

A gente tava justamente conversando agora sobre o plano estratégico que estou montando para os EUA, que é o maior mercado de charutos e exige um grande esforço, então nós estamos compondo um plano estratégico. Nós vamos estar atingindo especificamente o mercado americano, produtos nós temos, qualidade nós temos os produtos já têm uma certa penetração no mercado americano, o que precisa agora é ser trabalhado exclusivamente os canais, cada canal nós estamos definindo como vamos trabalhar. Então essa estratégia já está pronta para se introduzir, eu estou indo essa semana para os EUA, para está junto com nossos parceiros, pra fazer uma revisão e implementação dessas estratégias do mercado americano [...].

Entre os fatores macroeconômicos financeiros presentes na terceira fase (1990 – 1999), salienta-se a taxa de câmbio que influenciava positivamente as exportações. A taxa de juros que vigorava no mercado nessa época, teve pouca influência para a empresa, já que era inexpressiva a capitalização das empresas de charutos via créditos bancários, notadamente pelas altas taxas de juros que vigoravam no mercado financeiro interno na última década, conforme Nunes (2003).

Na quarta fase (2000-2006), a Menendez Amerino inaugurou período de mudanças estratégicas no seu sistema de negócios, devido à parceria com o Grupo Multi. Logo nos primeiros anos dessa fase, a empresa optou por uma diversificação relacionada (RUMELT, 1974) no negócio de cigarrilhas, aproveitando o espaço deixado pela Suerdick. Dentro da linha de cigarrilhas, destaca-se o lançamento da marca Gabriela no ano 2000. A partir da parceria, a empresa realizou uma nova configuração de sua estrutura organizacional, adequando hierarquicamente e funcionalmente os dois novos sócios resultantes da parceria. A empresa então adotou uma reestruturação na sua área de comércio exterior, possibilitando uma atuação estratégica mais eficaz e proporcionando um melhor atendimento ao cliente externo, conforme o Sr. José Henrique:

[...] E o outro ponto é a melhoria dos nossos recursos humanos no sentido de atender ao mercado externo, então a Menendez ela se estruturou pra

poder atender ao mercado externo com uma equipe profissional de diretores e gerentes comerciais voltados só pro mercado externo.

Como resultado dessa reestruturação na quarta fase (2000 -2006), a empresa firmou parceria com a empresa portuguesa HLM Cigar – Comércio de Tabacos Ltda., distribuindo com exclusividade os produtos em Portugal, no ano de 2002. Nesse mesmo ano, 2002, ainda procurando intensificar as vendas para a Europa, a Menendez Amerino estabeleceu uma nova parceria com a empresa espanhola Alphacigar, com o intuito de realizar as primeiras exportações na Espanha.

Um comentário do gerente de exportação, Sr. Geraldo Scotto, confirma essas mudanças vivenciadas na empresa na quarta fase:

[...] Mudamos o conceito de exportação, nós estamos passo a passo, trazendo gente para a área de exportação, gente capaz, gente competente com experiência nessa área. Então estamos reunindo na empresa uma equipe de exportação, que até então não tinha uma equipe, era uma coisa muito limitada, agora estamos unindo uma equipe de exportação. Profissionais dedicados a área de exportação.

A iniciativa de parceria com o Grupo Multi, caracterizou uma oportunidade para penetrar em mercados externos já existentes, bem como criar novos mercados, explorando o potencial da empresa para inovar em seus processos e produtos. A associação com o grupo Multi significou, para a Menendez Amerino, uma nova base em seu posicionamento estratégico visando à sua sustentabilidade competitiva no âmbito da concorrência da indústria de charutos e cigarrilhas.

Após serem feitas as análises do processo estratégico de internacionalização da Menendez Amerino, apresenta-se um quadro-resumo sobre os possíveis padrões de comportamento no processo estratégico apresentado anteriormente.

Fases	Processo	Possível caracterização do padrão de comportamento
Fase 1 (1977-1980)	Pensamento	Perspectiva de um raciocínio criativo
	Formação	Perspectiva incrementalista estratégica
	Mudança	Graduais, regulares e constantes.
Fase 2 (1981-1989)	Pensamento	Os problemas foram solucionados formulando e implementando novas atividades constantemente, estilo analítico.
	Formação	Otimização de recursos, alocação e coordenação. Natureza da formação calculada, porém, houve criatividade para superar as dificuldades.
	Mudança	Aumento da disposição para mudar, devido a crise. Rápidas quebras do <i>status quo</i> . Devido ao cenário, as mudanças foram radicais, compreensivas e dramáticas.
Fase 3 (1990-2000)	Pensamento	Características do pensamento parcialmente criativo, mas seguindo planos formais e regras fixas.
	Formação	Nesta fase foram encontradas evidências do planejamento intencionalmente modelado, como também do processo de formação das estratégias não estruturado e fragmentado.
	Mudança	As renovações no ambiente, principalmente no <i>boom</i> , e exigiram um permanente e orgânica adaptação as constantes flutuações da demanda internacional.
Fase 4 (2000-2006)	Pensamento	Predominância do estilo analítico, com uma ênfase na formulação de estratégias prévias.
	Formação	Percebe-se que a natureza da estratégia internacional é intencionalmente modelada. Sendo o processo de formação formalmente estruturado e compreensivo para os demais membros.
	Mudança	As mudanças acontecidas nessa fase são poucas e graduais, devido a própria natureza da indústria que dificilmente passa por grandes transformações. A empresa tem um padrão gradual de crescimento.

**Quadro 5 (4): Possíveis padrões do processo estratégico da Menendez Amerino.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2007).

## 5.0 Conclusões e Implicações futuras

A Menendez Amerino vivenciou quatro grandes fases. Ao longo do processo de internacionalização da empresa investigada, foram observadas as estratégias realizadas, os acontecimentos marcantes e as mudanças estratégicas relevantes mencionadas pelos líderes da organização bem como as que se evidenciaram na pesquisa documental, como relatam as conclusões abaixo.

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

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

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

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

A realização desta pesquisa constitui uma contribuição acadêmica sobre o processo de internacionalização da indústria de charutos e cigarrilhas do Brasil, a partir da perspectiva de uma visão estratégica centrada no processo estratégico (pensamento, formação, mudança). Essa investigação possibilitou analisar as estratégias de internacionalização desenvolvidas pela empresa, estudada, por meio das teorias

apresentadas, formando uma nova base teórica para os pesquisadores acadêmicos interessados nessa indústria. Para que haja a continuidade e aprofundamento nessa área, é importante recomendar estudos que integrem e ampliem o foco de análise até aqui investigado. Com isso, sugere-se estudar: a formação do mapa cognitivo dos empreendedores fundadores interfere no processo de internacionalização das empresas?

Além de colaborar com a academia, procurou-se, nesta investigação, proporcionar informações importantes aos profissionais da indústria de charutos e cigarrilhas, principalmente aqueles que atuam em níveis internacionais. Dessa forma, nesta pesquisa, tentou-se fornecer informações a respeito do processo de formação das estratégias para aqueles que dirigem empresas que atuam internacionalmente nessa indústria. Espera-se, portanto, ter-se contribuído para o entendimento do processo de internacionalização dessa indústria.

## Referências

1. AGOR, W, H. **Intuition in organizations**. Sage Publications: Newbury Park, California. 1990. In: DE WIT de Bob; MEYER Ron. **Strategy: process, content, context an international perspective**. London: Thomson, 2004.
2. ANDREWS, K. **The concept of Corporation**, Irvin, Homewood. 1987.
3. ANSOFF, H. Igor. Toward a strategic theory of the firm. In: \_\_\_\_\_. **Business strategy**. Great Britain: Penguin Books, 1973. p. 11-40.
4. BASS, B. M. **Bass and stogdill's handbook of ledearship**. New York, Free Press. 1990.
5. BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 608p.
6. BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.
7. 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.
8. CHANDLER, Alfred. Introdução a strategy and struture. In: \_\_\_\_\_. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 121-140.
9. CHATY, Sylvie; CAMPBELL-HUNTER, Colin. **Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms : global versus regional approach**. *European Journal of Marketing* .Vol. 37 No. 5/6.2001.
10. CHAKRAVARTHY, B. S; LORANGE, P. **Managing the Strategy Process**. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1991.
11. CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 2-22, 1972.
12. CYERT, R. M; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Prentice Hall, 1995, cap. 1-3, p.1-43; 114-127
13. DE WIT de Bob; MEYER Ron. **Strategy: process, content, context an international perspective**. London: Thomson, 2004.
14. EISENHARDT, Kathleen M; BROWN, Shona L. Time pacing: competing in markets that won't stand still. (Intel Corp.). **Harvard Business Review**, Mar 1, 1998.
15. FAHEY, L; NARAYANAN, V.K. Linking changes in revealed causal maps e environmental change: an empirical study. **Journal of Management Studies**,, n.26, july, 1989.

16. HAMBRICK, D.C; MASON, P.A. Upper echelons: The organization as reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, Vol.9, pp. 195-206.1984.
17. HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 4. ed. São Paulo: Thomson, 2002. 550 p.
18. IMAI, M. **Kaizen: The key to Japan's competitive successes**.1986.In: DE WIT de Bob; MEYER Ron. **Strategy: process, content, context an international perspective**. London: Thomson, 2004.
19. KHATRI, Naresh; ALVIN NG, H. **Role of the intuition in strategic decision making**. 2006. disponível em : [http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working\\_papers/01-97.pdf](http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/01-97.pdf), acesso em 16/12/2006.
20. MASON, R.O; MITROFF, I.I. **Challenging strategic planning assumption**. Cap.1. Complexity: The nature of real world problems.Wiley, New York. 1981.
21. MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998;
22. MILES, Meyer; SNOW, Coleman. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, .3, n.3, p. 546-562, Jul. 1978.
23. MINZTBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
24. MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.
25. \_\_\_\_\_. An emerging strategy of direct research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, Dec.1979.
26. MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Decision making: it's no what you think. **Sloan Management Review**, vol.42. n.3, pp.181-191. 2001.
27. NUNES, A. C. P. P. **Competitividade na indústria de charutos da Bahia: o caso Menendez Amerino & Cia. Ltda, em São Gonçalo dos Campos, 1977 - 2002**. Cruz das Almas, 2003. Dissertação (M.S) – Escola de Agronomia, Universidade Federal da Bahia.
28. OHMAE, K. **The Mind of the strategist**, McGraw-Hill, New York. 1987.
29. PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3ed. Thousand Oaks: Sage, p. 297-301, p. 436-440, p. 447-481, 2002.
30. PETTIGREW, Andrew M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1985.
31. PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**, n.19, p. 135 -151, 1974.
32. QUINN, James Brian. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, issue 1, p. 7-21, Fall, 1978.
33. RUMELT, R. Strategy and economic performance, Boston; division of Research, **Harvard Business Review**, 1974.
34. RUMELT, R; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: \_\_\_\_\_. (ed.) **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Bonston: Havard Bussiness School Press, 1995. Cap. 1, p. 9-47.
35. SINDICATO DA INDÚSTRIA DA INDÚSTRIA DE FUMO – SINDIFUMO. Disponível em <http://www.sindifumo.com.br>, acesso em 13/07/2006.

36. TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
37. VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying stratey process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.
38. YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 212p. 2005.