

Estratégias de Internacionalização do Setor Cervejeiro

Um Estudo de Caso

Luísa Bento
APNOR, Politécnico do Porto, ISCAP
Porto, Portugal
bento_raquel@hotmail.com

Orlando Lima Rua
Politécnico do Porto, ISCAP/CECEJ
APNOR/UNIAG
Porto, Portugal
orua@iscap.ipp.pt

Resumo—O principal objetivo deste estudo é analisar as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas do setor cervejeiro.

Aliando estrategicamente a teoria à prática, nesta investigação enveredou-se pela metodologia qualitativa, com recurso ao método do caso através do estudo da maior e mais exemplificativa multinacional portuguesa do setor cervejeiro. Através da evidência empírica e da documentação da empresa, elaboramos a análise da estratégia com recurso à matriz SWOT.

Foi-nos possível concluir que as características do mercado podem influenciar a estratégia a adotar pelas empresas ao penetrar nos mercados externos.

Palavras chave – estratégia, internacionalização, vantagem competitiva, setor cervejeiro.

Abstract—This study aims to analyze the strategies of internationalization of Portuguese companies in the beer industry, as we approach the forms, strategies, motivations and barriers of internationalization as well as the competitive advantage in foreign markets. We also intend that this study will serve as a support tool for decision making by managers, who aspire to internationalize their businesses, especially in the beer industry.

Strategically combining theory with practice, this research embarked the qualitative methodology, using the case method by studying the largest and most exemplary Portuguese multinational beer industry. By empirical evidence and the company's documentation, elaborate strategy analysis using the SWOT matrix.

We were able to conclude that market characteristics may influence the strategy to adopt for companies to penetrate foreign markets.

Keywords – strategy, internationalization, competitive advantage, beer industry.

INTRODUÇÃO

[25]sustentam que a internacionalização é a expansão geográfica, no que diz respeito às atividades económicas, sobre o comando do país de origem. Apesar de não haver consenso quanto às vantagens efetivas da internacionalização para as empresas, vários estudos já realizados afirmam que a internacionalização é, de facto, vantajosa para as empresas. [6]afirmam que o desempenho da empresa, a experiência internacional, o processo de internacionalização, o tamanho, os gastos com a Investigação de Desenvolvimento (I&D) e com publicidade tendem a ser positivamente correlacionados,

ou seja, a experiência internacional e o tamanho da empresa têm um impacto positivo no desempenho da mesma.

Como em qualquer decisão estratégica, quando uma empresa determina apostar em mercados internacionais, esta tem, antes de mais, que proceder a uma análise das alternativas de mercado, selecionar a que melhor lhe convier e planejar todo o processo. É crucial que a empresa conheça bem o país onde pretende investir em termos culturais, económicos, políticos, legais, geográficos, tecnológicos e de mercado, sendo estes fatores determinantes na escolha da forma como o vai fazer – produção no estrangeiro ou no país de origem. Relativamente à escolha dos mercados, a empresa tem duas vias: selecionar apenas alguns mercados (estratégia de concentração) ou entrar inicialmente em muitos mercados, desenvolvendo de forma progressiva as suas operações (estratégia de diversificação). Por norma, os mercados de países mais desenvolvidos são mais atrativos do que outros, devido à estabilidade política essencial para minimizar riscos e para o sucesso[28]. Podem considerar-se como fatores decisivos para a obtenção de vantagem competitiva o tempo e o conhecimento, de maneira que, para serem melhores, as empresas têm necessidade de inovar antecipadamente, conjugando estes dois conceitos[11]. [30]defendem que a internacionalização das empresas começa, normalmente, pela exportação, para que o processo decorra de forma incremental.

[18]chegaram à conclusão que a língua está intimamente relacionada com a escolha do mercado a investir, sendo considerada uma importante fonte de vantagem competitiva. Daqui se compreende a crescente relação entre as empresas portuguesas e as brasileiras e angolanas, por exemplo, apontando proximidade psicológica no processo de internacionalização empresarial, conforme defendido pela escola de Uppsala. Por outro lado, [7] afirma que a proximidade cultural entre países faz com que as empresas saltem para o investimento direto sem uma anterior experiência de exportações, o que pode incorrer num erro.

[20]defende que se as empresas atraírem novos clientes beneficiarão das economias de escala, onde os custos de produção são inferiores e a eficiência é maior. É através da diversificação do mercado que as exportações possibilitam uma maior independência das empresas face ao mercado interno.

Neste estudo a questão de partida consubstancia-se no seguinte:

- Quais as estratégias de internacionalização do setor cervejeiro português que contribuem para a construção de vantagem competitiva?

O setor cervejeiro foi o escolhido pelo seu peso na economia do país, visto representar 1,1% do PIB nacional, em 2012. Segundo [1] a fileira da cerveja dá 75 mil empregos, 200 milhões de euros em exportações (30% da produção) e contribui com 1,1 milhões de euros para o Produto Interno Bruto (PIB).

I. REVISÃO DA LITERATURA

Não existe uma estratégia ideal para entrar em mercados internacionais. Os diferentes métodos de entrada existentes podem ser adotados por diferentes empresas, entrando no mesmo mercado ou pela mesma empresa em mercados diferentes[25]. Uma estratégia de entrada adequada e criativa garante uma presença no mercado de longa duração, contribuindo para o sucesso da empresa em mercados internacionais[27].

Brouthers (2002) aconselha que a reflexão sobre o modo de entrada internacional é deveras fundamental, pois implicará significativamente o seu desempenho, ou seja, pode condicioná-la. [2]avança que o modo selecionado pela empresa indica se uma empresa possui total controlo sobre a unidade externa ou se tem que dividir o controlo com um parceiro. Uma vez estabelecido, o modo de entrada é difícil mudá-lo, porque tem consequências a longo prazo para a empresa[4]. Quanto mais tarde uma empresa principiar atividades em mercados internacionais, mais árduo será o seu crescimento internacional[29].

Na competição internacional, uma estratégia adequada e criativa de entrada garante uma presença de longo prazo no mercado e leva para o sucesso da empresa nos mercados internacionais[27].

Cada vez mais se verifica empresas atuarem em ambientes dinâmicos e turbulentos, assinalados por intensa competição, em condições de mercado incerto, onde as mudanças tecnológicas são mais rápidas e os ciclos de vida de produto mais curtos. Nestas circunstâncias, a introdução bem sucedida de novos produtos no mercado estrangeiro torna-se um fator crítico para a sobrevivência e o crescimento das empresas. Portanto, a comercialização e o desenvolvimento de novos produtos eficazes, é sem dúvida uma tarefa desafiadora. Diversos estudos revelam que a estratégia de entrada ou de lançamento é um determinante do sucesso ou fracasso das inovações de produto[22].

De acordo com [23], a presença das empresas em mercados estrangeiros refletia-se na procura de lucros por meio de vendas imediatas. Somente, mais tarde, é que se pensa estrategicamente numa forma de entrada fulcral, a fim de adquirir uma posição sustentável a longo prazo, nesses novos mercados. [14]sublinha que, o início da expansão da atividade

empresarial para os mercados externos refletia-se na consciência das necessidades que a empresa detém perante os seus objetivos e para [15] apenas quando houvesse algo que lhe conferisse confiança no mercado internacional.

As empresas ao operarem num ambiente internacional presenciam diferenças políticas, legais, económicas, tecnológicas, socioculturais, competitivas, geográficas e, ainda, de estruturas de distribuição. Todos estes fatores afetam as empresas no que diz respeito à implementação do marketing. Portanto, é imprescindível as empresas estarem bem informadas, pois estes são problemas que não ocorrem no mercado doméstico[10].

Aquando da análise aos modos de entrada nos mercados externos em países emergentes, o tipo de indústria e os recursos disponíveis influenciam a escolha desse modo de entrada[16].

A seleção do modo de entrada, mais favorável, em mercados internacionais dependerá dos objetivos da empresa e da visão que os gestores têm do mercado, pois estes acarretam vantagens e desvantagens[17].

De acordo com [10],o grau de comprometimento, o risco, o controlo e o retorno do capital investido são determinantes das estratégias de entrada selecionadas pelas empresas.

[21]e[32]defendem que a escolha do primeiro destino surgia de uma forma gradual, ou seja, as empresas tinham preferência por mercados mais próximos a nível cultural [29] e só posteriormente é que ampliavam as suas fronteiras consoante a competência que tinham para assumir riscos.

O modo de entrada num mercado internacional é definido por possibilitar a entrada de produtos, tecnologia, competências humanas, gestão ou outros recursos importantes, num mercado estrangeiro[23, 9]. Estima-se que é necessário entre três a cinco anos para efectuar por completo a entrada num novo mercado.Considera-se que o modo de entrada das empresas ajuda a determinar objetivos, recursos e políticas a fim de conduzirem as suas atividades internacionais a uma expansão sustentável[23].

O tempo que uma dada empresa demora a entrar e a forma como se envolve no mercado externo poderão ditar o seu sucesso ou insucesso nesses mercados[12].

II. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Os estudos de caso são cada vez mais aceites na comunidade científica como ferramenta de investigação na área da gestão de organização, particularmente, por facilitar o acesso a informação privilegiada, a assimilação dos processos de tomada de decisão, implementação e mudança organizacional.

[24]e[13] delinearam como características do estudo qualitativo as seguintes:

1. O objetivo é assimilar e reconstruir o significado das coisas;

2. A linguagem empregue é conceptual e metafórica, tendo como oposição os números, algoritmos e as fórmulas estatísticas;
3. A informação é agrupada de uma forma flexível, desestruturada e não organizada. De uma forma ampla, um dos instrumentos mais recorrentes é a entrevista em profundidade, face a questionários massivos e estandardizados frequentemente visíveis nos métodos quantitativos;
4. O procedimento é de carácter mais indutivo que dedutivo. O ponto de partida não coincide com uma teoria nem com hipóteses substancialmente elaboradas e precisas;
5. Carece de uma análise conjunta de dados;
6. O sentido da investigação não é considerado particularista e generalizadora. Considera-se holística e concretizadora[19]. Desta forma, pretende-se adquirir todo o conteúdo de experiências e significados que sucedem em apenas um caso ou num número minorado destes;
7. Centra-se nas relações dentro de um todo ou de uma só cultura.

Neste estudo, enveredou-se pela metodologia qualitativa, adotando-se uma estratégia de investigação interativa com alicerce no estudo de caso único. Pretende-se analisar de forma exploratória¹ e descritiva o processo de internacionalização de uma empresa representativa do seu setor de atuação, que pelo seu vasto conhecimento, visto ter experienciado diferentes estratégias, partiu-se de questões derivadas da literatura que serviram de orientação à recolha de evidências.

Teve-se particular atenção às diferentes formas de triangulação destacadas por [8] e [13] presentes numa investigação qualitativa com vista a reforçar a veracidade e confiabilidade do estudo. No que concerne à triangulação de dados utilizou-se algumas fontes de evidência da empresa inquirida, tais como: a entrevista semi-estruturada, documentos da organização, relatórios de gestão, e de sustentabilidade, brochuras e publicações especializadas, observação, visita às instalações e a sua página de internet, tal como sugerido por [31].

Relativamente ao desenho da entrevista recorreu-se à “técnica do funil”, onde primeiramente se encontram questões de tipo amplo, praticamente reflexões gerais do entrevistado, seguindo-se-lhes questões mais focadas com o objeto de investigação. O facto da entrevista apresentar um carácter semi-aberto prende-se com o facto de se querer analisar o discurso que faz crescer os indivíduos nas organizações e de elucidar os componentes dos mesmos[5].

O indivíduo entrevistado é responsável pela área do marketing internacional e foi selecionado cuidadosamente pela mestrandia, uma vez que tem conhecimento pormenorizado da própria organização e experiência e, ainda, possui um

¹ A investigação exploratória é de carácter qualitativa e refere-se à questão “quais são as variáveis envolvidas?”. Ao invés, a investigação explicativa é de carácter quantitativo e tem enfoque na interrogação “quais são as relações concretas entre variáveis?”

conhecimento proeminente sobre as temáticas discutidas que vigoram neste trabalho de investigação. O entrevistado participa ativamente na definição e consecução das estratégias de internacionalização da empresa. Ou seja, conseguiria responder a matérias como as que são objeto deste trabalho de investigação.

O intuito desta investigação ficou assim restringido à análise e assimilação das diferentes estratégias de internacionalização das empresas do setor cervejeiro, no sentido de identificar e sustentar quais as estratégias mais adequadas para que empresas do referido setor possam alcançar vantagem competitiva em contexto internacional.

III. RESULTADOS

Para concretizar os ambientes externo (oportunidades - *Opportunities*; ameaças - *Threats*) e interno (pontos fortes - *Strengths*; pontos fracos - *Weaknesses*) da análise SWOT da empresa A recorremos, por um lado, à análise documental e, por outro, à evidência empírica da entrevista realizada (tabela 1).

Tabela 1 - Análise SWOT aplicada à empresa A

	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Ambiente Interno	S1 - Forte quota de mercado (forte posição nacional e nos principais mercados externos).	W1 - Fraca implantação de distribuição a sul do país.
	S2 - Notoriedade das marcas.	W2 - Inelasticidade do preço ao consumidor (preço <i>premium</i> irá condicionar a tomada de decisão de compra pelo consumidor final).
	S3 - Qualidade do produto/ Preço <i>Premium</i> .	
	S4 - Capacidade de diversificação/adaptação.	
	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Ambiente Externo	O1 - Mercado da Saudade ² .	T1 - Aumento dos impostos e consequente diminuição do poder de compra.
	O2 - Expansão geográfica através da Internacionalização (diversificação do risco, crescimento da empresa).	T2 - Penalização social e legal do consumo das bebidas alcoólicas em determinados países (expressamente proibido em dados países).
	O3 - Valorização/Aptência por parte dos consumidores em produtos diferenciadores.	T3 - Facilidade de entrada de novos concorrentes (produtos/serviços portugueses mais competitivos no exterior).
	O4 - Mercado feminino.	A4 - Setor profundamente regional (hábitos).
	O5 - Mercado PALOP.	T5 - Produto sazonal (menor procura na época de frio).
	O6 - Entrada em novos mercados (Arábia Saudita, Brasil).	T6 - Restrições legislativas ao consumo do álcool (a venda é proibida a menores de idade).
	O7 - Menor dependência do mercado nacional.	

Fonte: Elaboração própria.

A análise SWOT anteriormente realizada permite-nos construir a matriz SWOT (tabela 2), no sentido de avaliar a

² Compreende todos os destinos onde se encontra um português. Para a empresa A, o Mercado da Saudade (Europa - França, Suíça, Luxemburgo e PALOPS - Cabo Verde, Guiné, Angola e Moçambique) sempre foi a base na área internacional.

posição competitiva da empresa no mercado, através do recurso a uma matriz bidimensional, constituída por 2 eixos: análise interna e análise externa.

Aquando da construção da matriz, verifica-se a conjugação das variáveis, simplificando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, tornando-se assim uma ferramenta indispensável na elaboração de estratégias.

Portanto, a matriz SWOT define as estratégias de internacionalização da empresa A.

Tabela 2 - Matriz SWOT aplicada à empresa A

		Análise Interna	
		S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
Análise Externa	O (Opportunities) Oportunidades	SO S4/O1 - Apostar na inovação (e.g. fazer testes de sabores) para não cair na monotonia, pois o mercado da saudade é por vezes o consumidor mais exigente. Educar os consumidores para cervejas diversificadas. S4/O3 - Experimentar formas divergentes de consumo de cerveja (fins de culinária).	WO W1/O4 – Implementação de um novo CRM - <i>Customer Relationship Management</i> - (definir o tipo de relação com o cliente, escolher o melhor sistema informático).
	T (Threats) Ameaças	ST S2/T1/T5 - Fidelização dos consumidores à marca.	WT W1/T1 - Intensificar a distribuição a sul do País, levando à redução máxima do risco eminente perante a estagnação económico-financeira que se faz sentir.

Fonte: Elaboração Própria.

A estratégia internacional consiste assim na exploração de novos mercados e no reforço de presença naqueles em que a empresa já opera. No mercado angolano, a estratégia de entrada foi o licenciamento e atualmente a empresa A já avançou com uma fábrica no local, ou seja, recorreu ao IDE. Com uma quota de mercado de 60% em Angola, justifica-se tal progresso.

IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Cada vez mais as empresas ambicionam internacionalizar a sua atividade face à instabilidade dos mercados. A empresa A antes de iniciar o seu percurso internacional, percebeu e analisou exaustivamente os mercados externos para conseguir satisfazer as necessidades dos clientes e dos seus próprios objetivos, tornando-se num fortíssimo concorrente sobretudo nos mercados PALOP.

Concluimos que as características intrínsecas dos mercados de destino podem influenciar a estratégia a adotar por uma dada empresa ao penetrar nos mercados externos. A penalização social e legal do consumo das bebidas alcoólicas

na Árabia Saudita, interpretada como uma ameaça transformou-se rapidamente numa oportunidade para a empresa A, na medida em que criaram um novo produto (AB 0,0%) para satisfazerem os consumidores daquele mercado em específico, respeitando deste modo a sua cultura conservadora. O mesmo se verifica com a sazonalidade do produto, o que supostamente seria uma ameaça transformou-se rapidamente numa oportunidade, pois A apostou em Angola onde poderá produzir o ano inteiro, obtendo assim receitas maiores.

O IDE é consideravelmente uma estratégia a adotar em alguns países PALOP, como Angola, aquando da existência de condições favoráveis e quando o volume de vendas para tal se justificar. Em Moçambique, será criada uma base industrial assim que haja um volume de vendas significativo, o IDE será também a estratégia predileta a concretizar.

A empresa privilegia a exportação como primeiro contacto com os mercados externos, por correr menos riscos, mas quando reunidas as condições para avançar com IDE arrisca em determinados mercados.

Tem tido um percurso gratificante e profícuo, embora como fraqueza lhe seja apontada a débil distribuição no sul do país. Talvez se analisasse mais o que os portugueses do sul do país procuram ou desejam (estudo de mercado), talvez pudesse adaptar melhor o seu produto e construir vantagem competitiva em relação à concorrência.

Uma empresa se quiser ser bem-sucedida cada vez que pretende fazer um lançamento terá de pensar muito bem no impacto que este terá no exterior. Portanto, a prospeção de mercado profunda é imperativa. Há que adaptar-se aos mercados de destino tendo em conta questões culturais, sociais, legais e ambientais, conhecer bem o idioma para melhor comunicação com futuros parceiros e iniciar o caminho internacional pela exportação até se justificar investir diretamente no estrangeiro.

Foi através da internacionalização que A cresceu de forma sustentável e diversificou os seus riscos, tornando-se menos dependente de Portugal, o seu país de origem.

REFERÊNCIAS

- [1] APCV (2014). *Dados Globais Estatísticos Anuais do Sector Cervejeiro*. Obtido em 2015, de: <http://www.apcv.pt/pdfs/4.Portugal.pdf>
- [2] Arregle, J.-L., Hébert, L., & Beamish, P. (2006). Mode of international entry: the advantages of multi level methods. *Management International Review*, 46(5), 597–618 .
- [3] Brouthers, K. D. (2002). Institutional Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
- [4] Brouthers, K., & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395– 425.
- [5] Carrasco, F., Caro, F., Correa, J., C., Larrinja, C., & Páez, J. M. (1997). Sistemas de Información para la Gestión Sostenible de la Empresa Andaluza. *Informe final de un proyecto financiado por el IDR, Sevilla*.
- [6] Chen, H., & Hsu, C.-W. (2010). Internationalization, resource allocation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1103-1110.

- [7] Costa, C. G. (2003). Portuguese investments in Brazil: The contribution of historical and cultural proximity. *Essays in Economic & Business History*, 21, 177.
- [8] Denzin, N. K. (1978). *Sociological Methods: A Source Book*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- [9] Gao, T. (2004). The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. *The Multinational Business Review*, 12.
- [10] Garrido, I. L., Larentis, F., & Rossi, C. A. (2006). Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(3), 63-73.
- [11] Gomes, M. F. (2007). Internacionalização das empresas - necessidade de cooperação. In *Conocimiento e innovación y emprendedores: camino al futuro*, 2770-2785. Universidad de La Rioja.
- [12] Green, D. H., Barclay, D. W., & Ryans, A. B. (1995). Entry strategy and long-term performance: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 59(4), 1.
- [13] Janesick, V. J. (1994). The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning. In N., K., Denzin, & Y., S. Lincoln, (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- [14] Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence and Planning*, 19(1), 65-75.
- [15] Kotler, P. (1986). Global Standardization – Courting Danger. *The Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 13-15.
- [16] Lucian, R., & Oliveira, B. R. (2008). Como as corporações se internacionalizam? Uma análise dos modos de entrada sob a perspectiva dos países emergentes. *Revista Administração em Diálogo*, 10 (1) , 47-65.
- [17] Melo, L. R. (2011). Construção de vantagens competitivas nas estratégias de internacionalização: estudo do caso da efaced . *Dissertação de Mestrado. Associação de Politécnicos do Norte*.
- [18] Mendonça, A., Farto, M., Fonseca, M., Ribeiro, E., & Dias, J. (2001). O Investimento Directo das Empresas Portuguesas no Brasil: Sectores, tipo de operação e principais determinantes, 1996 - 1999. Em GEPE (Ed.). Lisboa: Medigráfica, Lda.
- [19] Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. 2nd ed. , Beverly Hills: Sage Publications.
- [20] Okpara, J. (2009). Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from na emerging economy. *International Review of Business Research Papers*, 5 (6), pp. 195-211.
- [21] Pedersen, T. (1999). *The Internationalization Process of Danish Firms-gradual learning or discrete rational choices?* Obtido em 20 de Janeiro de 2015, de <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6572/wp4.pdf?sequence=1>
- [22] Pinto, J. R., Escudero, A. I., & Cillán, J. G. (2008). Order, positioning, scope and outcomes of market entry. *Industrial Market Management*, 37, 154-166.
- [23] Root, F. R. (1994). Entry Strategies for International Markets. *Lexington Books, Nova York*, 15, 1-3.
- [24] Ruiz-Olabuenaga, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto: Bilbao.
- [25] Ruzzier, M., & Konecnik, M. (2006). The internationalization strategies of SMEs: the case of the Slovenian hotel industry. *Management*, 11 (1), 17-35.
- [26] Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4) , 476-497.
- [27] Sadaghiani, J. S., Dehghan, N. A., & Zand, K. N. (2011). Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance. *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 3(1), 53-70.
- [28] Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). Gestão Estratégica: Conceitos e Prática (3ª edição). Lisboa: Lidel.
- [29] Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12, 739-753.
- [30] Simões, V., & Castro, A. (1999). A internacionalização das empresas portuguesas: Uma perspectiva genérica. Lisboa.
- [31] Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series, 5, 2nd ed. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- [32] Zohari, T. (October de 2008). *The Uppsala internationalization model and its limitation in the new era*. Obtido em 20 de Janeiro de 2015, de http://www.digitpro.co.uk/paper/The%20Uppsala%20Internationalization%20Model_web.pdf