

Processo de Internacionalização de Serviços: o Caso de um Restaurante

Viviane Santos Salazar¹

Walter Fernando de Araújo Moraes²

Yákara Vasconcelos Pereira Leite³

Resumo

O presente trabalho é uma pesquisa teórico-empírica com o propósito de analisar o processo de internacionalização do grupo Bonaparte. No quadro teórico são identificados os principais conceitos relativos à internacionalização de empresas, as características dos serviços e como estas impactam no processo de expansão internacional. A metodologia usada foi o estudo de caso qualitativo que teve como unidade de análise a marca Bossa Grill do grupo pernambucano Bonaparte. Os resultados demonstram que a principal razão para a expansão foi a busca de novos mercados e que para isso, foi desenvolvido um produto totalmente diferente dos que a empresa já operava no Brasil. Os Estados Unidos foram escolhidos devido à maturidade e tamanho do mercado de alimentação fora do lar além da estabilidade política e econômica que permite maior planejamento das empresas. Percebe-se também que as redes de relacionamento dos executivos foram muito importantes para o início deste processo no desenvolvimento de canais fornecedores, na busca de parceiros no Brasil e nos Estados Unidos para a concepção da sociedade. Como modo de entrada a empresa escolheu o sistema de franquias. Percebe-se que apesar de suas idiossincrasias o processo de internacionalização do Grupo Bonaparte não difere do apresentado por empresas manufatureiras.

Palavras-chave: Serviços; Restaurante; Teorias de Internacionalização.

¹ Doutoranda e Mestre em Administração pelo PROPAD/UFPE Bacharel em Hotelaria / UFPE. Professora de Hotelaria da UFPE. E-mail: viviane_salazar@yahoo.com.br

² Ph.D. em Administração, University of Manchester Institute of Science and Technology, Inglaterra. Coordenador e Professor do PROPAD/UFPE. E-mail: walter.moraes@ufpe.br

³ Doutoranda e Mestre em Administração pelo PROPAD/UFPE Bacharel em Administração/UFPE. Professora de Administração da UFERSA. E-mail: yakarav@gmail.com

1 Introdução

Ao considerar a estratégia das empresas, Melin (1992, p.333) afirma que a internacionalização é “a maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas”, determinando mudanças em termos de escopo, idéias de negócios, orientação das ações, organização de princípios, natureza do trabalho gerencial, dominação de valores e convergência de normas. No campo da pesquisa acadêmica, a internacionalização das empresas começou a se consolidar como área de estudo a partir da década de 1960 tendo como base os fundamentos teóricos provenientes da economia, sociologia, antropologia e marketing e como foco empresas de produtos manufaturados.

Com a intensificação da mudança tecnológica na área de transportes, comunicações e com advento da economia da informação facilitada pela difusão da microeletrônica, as transformações produtivas e a intensificação da internacionalização econômica resultaram na maior intensidade e comercialização internacional de serviços (KON, 1999). Carneiro (2004) afirma que no mercado global, a participação dos serviços na economia tem aumentado consideravelmente e segundo alguns autores (EDVARDSSON; EDVINSSON; NYSTRÖM, 1993; JAVALGI; MARTIN, 2007) diversos tipos de serviços respondem por 30% do comércio mundial, sendo a internacionalização dos serviços uma importante área de investigação.

Percebe-se que a expansão dos serviços internacionais não tem sido acompanhada por um esforço de pesquisa acadêmica. Uma das possíveis razões para este descompasso pode ser a grande variedade apresentada pelas empresas de serviços reduzindo assim a possibilidade de generalização e de geração de teorias (SACRAMENTO, 2004).

Enquanto alguns autores argumentam que as teorias sobre internacionalização de produtos manufaturados podem ser estendidas e adaptadas aos serviços, outros julgam que uma aplicação direta a serviços da teoria originalmente desenvolvida sobre produtos seria questionável (CARNEIRO, 2004). Conforme aponta Knight (1999), a pesquisa sobre internacionalização de serviços ainda está engatinhando.

Dentre os serviços, a indústria da alimentação fora do lar tem se consolidado como uma das principais atividades econômicas de vários países. No Brasil, segundo dados do IBGE/ABIA, em 1998 a porcentagem gasta com alimentação fora do lar era de 22,5%, em 2009 já representava 28,9%, a previsão para 2010 era de 30,11% e para 2011 de 31,2 %. O

que significa uma grande oportunidade para o setor de *food service*, no qual o Grupo Bonaparte está inserido.

Diante disso, é interessante estudar a trajetória de uma empresa totalmente nordestina de *food service* que está expandindo suas atividades para um mercado muito mais competitivo que é o mercado americano. Ademais, segundo Kovacs (2009), grande parte dos estudos científicos sobre internacionalização de empresas tem origem em países desenvolvidos, onde há contextos distintos dos existentes das nações em desenvolvimento. Portanto, este artigo tem o propósito de analisar o processo de internacionalização do grupo Bonaparte.

2 Referencial teórico

2.1 Teorias de Internacionalização

As teorias sobre internacionalização de empresas podem ser classificadas em duas grandes abordagens de pesquisa. Uma delas é formada com base em critérios econômicos em que prevalecem decisões racionais durante o processo de internacionalização, que seria orientada para um caminho que trouxesse a maximização dos retornos econômicos. Outra abordagem é formada com base na evolução comportamental em que o processo de internacionalização depende de atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir (CARNEIRO; DIB, 2007).

A internacionalização das empresas é um fenômeno que pode ser caracterizado com base em várias dimensões e as principais dúvidas acerca deste processo são sintetizadas em cinco questões básicas: por que, o que, quando, onde e como as empresas se internacionalizam (CARNEIRO; DIB, 2007). Dentre as razões para a internacionalização destacam-se a procura de novos mercados, oportunidades para explorar as vantagens de uma empresa na produção, no marketing, no conhecimento, na coordenação de atividades entre outras, bem como, esforços de redução de custos de mão-de-obra ou de energia (DUNNING, 1989; PORTER, 1999).

As empresas podem se tornar internacionais mais cedo ou mais tarde ao longo do seu desenvolvimento, ou ficarem restritas apenas a seu mercado doméstico. Além disso, uma vez internacionalizada, uma firma pode incrementar ou reduzir suas atividades nos mercados estrangeiros com o passar do tempo. Por isso, existem várias possibilidades de momentos de internacionalização.

Para Root (1994), igualmente importante é decidir onde “entrar” primeiro. Em relação aos modos de entrada no estrangeiro, as empresas podem escolher entre simplesmente exportar (com ou sem um representante de vendas local), licenciar (tecnologia, patentes, uso da marca) ou fazer investimento estrangeiro direto – com propriedade total sobre sua subsidiária no estrangeiro ou numa *joint venture* com outra empresa. O novo entrante no mercado também pode optar entre o crescimento orgânico ou a aquisição de empresa que já atue no mercado estrangeiro. Deve escolher entre internalizar todas as atividades, subcontratar terceiros ou expandir-se via *franchising*.

Independentemente da abordagem adotada, todas essas teorias foram desenvolvidas considerando indústrias de produtos manufaturados. Seriam estas teorias também adequadas para examinar a internacionalização dos serviços? Como já exposto, alguns autores advogam que sim enquanto outros defendem a necessidade de teorias próprias para estudar a internacionalização de serviços.

2.2 Internacionalização de Serviços

O conceito de serviços abrange desde empresas de serviços profissionais – advogados, contadores, médicos -, passando por serviços de educação, reparo, alimentação, transporte e hospedagem. Apesar de todas essas atividades serem classificadas como serviço não se pode julgar que apresentem características homogêneas entre si. Devido às características de heterogeneidade, intangibilidade, precibilidade e inseparabilidade (LOVELOCK; WRIGHT, 2002; ZEITHAML; BITNER, 2003) defende-se que produtos e serviços têm diferenças significativas nos seus processos de internacionalização (CARNEIRO, 2004). Corroborando este argumento, Sacramento (2004) advoga que essas características peculiares das empresas de serviço sugerem especificidades em seu processo de internacionalização.

A intangibilidade dos serviços pode agravar a dificuldade de padronização, demonstração e precificação além de ser mais sujeito a variações culturais e, portanto problemas causados pela distância psíquica entre os países (SACRAMENTO, 2004). Já a característica de inseparabilidade entre produção e consumo significa que alguns modos de entrada de baixo envolvimento, tais como todas as formas de exportação, não estão disponíveis a alguns tipos de empresas de serviço. Diversos autores (VANDERMERWE; CHADWICK; 1989; LOVELOCK; YIP; 1996; ERRAMILI, 1990) para estudarem a internacionalização dos serviços criaram tipologias considerando características particulares de cada classe de serviços. Erramilli (1990) dividiu os serviços em dois grupos: *hard service*

que permitem a separação entre produção e consumo – ex. seguros, projetos arquitetônicos, desenvolvimento de *software*; e *soft service* que requerem simultaneidade entre produção e consumo – ex. serviços de hospedagem, saúde, e alimentação que é o campo deste trabalho.

Uma das mais importantes decisões que as empresas devem tomar ao iniciar a sua expansão internacional é a escolha do modo de entrada. Vários fatores irão influenciar a escolha do modo de entrada de uma empresa em determinado país, como as características do produto ou serviço, as características da empresa, o ambiente externo e aspectos comportamentais dos tomadores de decisão como conhecimento e percepção de risco (ERRAMILI; RAO; 1990). Assim, para os *soft services* a exportação não seria um modo de entrada possível, restando apenas modos de entrada com um nível maior de comprometimento.

Por fim, dentre as razões citadas que impulsionam a internacionalização dos serviços, Lovelock e Yip (1996) citam: necessidades comuns dos clientes; consumidores globais; canais de distribuição globais; e, economias de escala globais. Para Erramilli e Rao (1990, 1993), as empresas de serviços têm basicamente duas razões para entrar em mercados internacionais: seguir seus clientes ou buscar novos mercados.

2.3 Processo de formação de estratégias internacionais

A maneira como as estratégias surgem se refere ao processo de formação de estratégia. Muitas discussões e divergências existem acerca do processo de formação das estratégias. Alguns autores têm visões prescritivas (eg. Ansoff, Porter) enquanto outros (eg. Mintzberg e Quinn) apresentam visões mais descritivas.

Segundo Mintzberg (1973), o processo de formação de estratégia também pode ser classificado de três maneiras distintas: empreendedor, adaptativo e planejado, sendo o último deles de caráter deliberado, enquanto, os outros modos são classificados como emergentes. No modo empreendedor, em favor da empresa, percebe-se a tomada de decisões arriscadas de um líder. No modo planejado, são utilizadas análises formais para planejar estratégias explícitas e integradas para o futuro. Por fim, no modo adaptativo, a empresa se molda ao ambiente em pequenos e desconexos passos.

A estratégia de internacionalização é defendida por Melin (1992) como um processo que acontece dentro das empresas e diz respeito às escolhas gerenciais dos modos de entrada e nos mecanismos de coordenação. No que se refere à metodologia para estudos de internacionalização de empresas, Melin (1992) advoga que existem quatro tipos de processo

que podem ser capturados por diferentes abordagens longitudinais, indo desde estudos de uma série de eventos até a história biográfica de uma organização passando pelos estudos de episódios e épocas, este últimos raros ainda na área de internacionalização. Este autor defende ainda que a única possibilidade de estudos longitudinais é a perspectiva qualitativa e baseado neste argumento é que a metodologia foi escolhida e será detalhada na próxima sessão.

3 Metodologia

Visando atingir o objetivo proposto, este artigo adotou o estudo de caso como estratégia de pesquisa sendo a marca Bossa Gril pertencente ao grupo Nordestino Bonaparte a unidade de análise. Segundo Yin (2001, p. 28), esse tipo de estratégia mostra-se adequado quando se faz questões do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos a respeito do qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Para a seleção do caso considerou-se não só a estratégia pioneira de internacionalização, mas também, pela ousadia em ser a primeira empresa do ramo de *fast food* a inverter a regra migratória das franquias, que invariavelmente indicava um fluxo do Sudeste para o Nordeste.

A investigação do objetivo de pesquisa foi fundamentada na perspectiva qualitativa. Merriam (1998) descreve a pesquisa qualitativa como aquela que auxilia compreender e explicar o significado do fenômeno social com a menor ruptura possível do ambiente natural. O objetivo do estudo de caso qualitativo é contribuir para a construção de teorias, desenvolvendo melhor o entendimento do fenômeno que está sendo investigado (EISENHARDT, 1995; MERRIAM, 1998).

Os dados foram coletados mediante três procedimentos: pesquisa bibliográfica, entrevista e análise documental. A pesquisa bibliográfica contribuiu para o aprofundamento do conhecimento do fenômeno. Na fase da entrevista semiestruturada, que foi o instrumento mais apropriado para obter informações sobre as opiniões, as intenções e as atitudes das pessoas, buscou-se conhecer as características do processo de formação da estratégia de internacionalização. Foram entrevistados, o gerente de marketing e desenvolvimento de novos produtos (entrevistado A), e um dos sócios-fundadores (entrevistado B). A seleção dos sujeitos ocorreu intencionalmente e por conveniência. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

Quanto aos documentos, foram também analisados sites e reportagens em revistas e jornais, nacionais e internacionais, que foram de grande valia para a análise dos dados. Ressalta-se que a análise dos dados deste trabalho é considerada interpretativista e indutiva

(COOPER; SCHINDLER, 2003). O método de análise usado foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1979).

4 Análise dos Resultados

4.1 Análise descritiva do Grupo Bonaparte

O grupo Bonaparte surgiu em 1996 e atualmente é líder de vendas por metro quadrado nos *shoppings* em que atua no Nordeste além de se encontrar na 28ª posição entre as 100 franquias mais lucrativas em atividade no Brasil, inclusive considerando as multinacionais, segundo a Associação Brasileira de Franchising, em uma pesquisa feita em 2009. O grupo possui mais de 56 lojas espalhadas em 13 estados sendo as refeições seu principal produto. O volume de vendas mensal é de aproximadamente 5.500 pratos/loja. Desde 2009, o grupo Bonaparte apresenta um crescimento de vendas que supera os 10% ao ano.

O grupo possui cinco marcas: (i) o Bonaparte – foi a primeira marca criada e por isso a mais conhecida do grupo, é especializado em grelhados; (ii) o Donatário – com pratos a base de camarão; (iii) Monalisa - especializado em cozinha mediterrânea; (iv) o Galileu – especializado em frango; e a marca internacional (v) o Bossa Grill – inaugurado em julho de 2010, sendo este último localizado na cidade de Wichita, Estado do Kansas, nos Estados Unidos da América.

O Grupo Bonaparte foi a primeira empresa brasileira, no segmento *fast-food*, a inverter a regra migratória das franquias, que invariavelmente indicava um fluxo do Sudeste para o Nordeste, inaugurando, em 2002 – sete anos depois de sua criação - a primeira franquia Bonaparte no Rio de Janeiro.

4.2 O processo de internacionalização

A análise das entrevistas teve como base as questões propostas por Carneiro e Dib (2007): por que, o que, onde, como e quando o Grupo Bonaparte expandiu seus negócios para além-mar. A efetiva abertura de uma operação nos EUA aconteceu apenas em julho de 2010 apesar do processo ter começado em 2008. Os empreendedores do Grupo Bonaparte já pensavam em internacionalizar a empresa e estavam fazendo prospecções de mercado nos EUA. Em 2008, o grupo foi procurado por um administrador financeiro, cujo filho trabalha e reside nos Estados Unidos, em Wichita, Estado do Kansas. Este estava interessado em montar um restaurante com apelo à cultura brasileira nesta cidade, por ela ser a maior cidade do Estado do Kansas e nas palavras do Entrevistado B “[...] é como se fosse São José dos

Campos nos Estados Unidos [...] todas as indústrias de aviação particular tão lá [...] e tem um fluxo de turista de negócio muito grande e por conta disso”.

Em julho de 2008, o administrador financeiro mudou-se para Wichitá para dar início ao processo que foi retardado pela crise econômica que estourou em setembro do mesmo ano. Na visão do Entrevistado A, apesar da crise ter retardado o início das operações ela se mostrou favorável para o tipo de produto que o Grupo Bonaparte formatou que é o restaurante *casual dinner*:

Não foi uma questão de falta de mercado nos Estados Unidos, muito pelo contrário, o mercado até melhorou com esse segmento de *fast casual*, pois, caiu o ticket médio e as pessoas deixaram de comer nos restaurantes para ir comer nesse modelo de operação [...]. Mas havia um problema do câmbio então o câmbio oscilando sem a gente saber onde ia parar e aí no valor que estava inviabilizou naquele momento, a implantação do restaurante lá.

A principal razão que levou à internacionalização do Grupo Bonaparte foi a busca de novos mercados consoante com as abordagens do Paradigma Eclético (DUNNING, 1988); do Modelo de Uppsala (JOHANSON;VAHLNE, 1977) e de Erramilli e Rao (1990, 1993) que advogam que uma das razões para a internacionalização é a busca de novos mercados.

Pode-se também inferir que a razão da internacionalização da empresa tenha se dado em função do perfil empreendedor do seu principal diretor-fundador, pois Andersson (2000) atribui ao perfil do empreendedor diferentes razões para os movimentos internacionais. Isto pode ir de encontro a teoria que afirma que serviços mais tangíveis tenderiam a se internacionalizar com mais frequência devido a solicitações de clientes atuais quando esses consumidores vão para outros países (CARNEIRO; HEMAIS, 2004, p.91).

Os objetos da internacionalização podem ser produtos ou serviços finais, bens intermediários como tecnologia ou capacitações gerenciais, algumas atividades ou ainda recursos financeiros. No caso proposto, apesar do grupo já ter quatro marcas bem estabelecidas no Brasil com identidade própria, para a incursão internacional foi criado um novo produto, a marca Bossa Grill. No início o grupo pensou em levar a marca Bonaparte, porém, foram realizadas várias pesquisas em parceria com a Universidade do Kansas e percebeu-se uma certa resistência em relação ao nome Napoleão Bonaparte. Em contrapartida esta mesma pesquisa identificou certa aceitação da cultura brasileira e dentre os cinco nomes que os americanos associavam com a cultura brasileira – Pelé, Bossa Nova, Samba, Amazônia e Rio de Janeiro – escolheu-se trabalhar com a temática da Bossa Nova. O produto foi todo pensado considerando esta temática conforme atesta o gerente de marketing:

A gente procurou trabalhar a temática da Bossa Nova em todo o contexto do restaurante então, as cores pretas, brancas e vermelhas foram tiradas do que era usual da Bossa Nova. O calçadão de Copacabana virou marca da Bossa Grill, [...] na loja a gente tem a entrada do restaurante todo do calçadão de Copacabana até o caixa.

O cardápio foi adaptado ao gosto americano. Isto reforça a teoria que afirma que serviços de processamento de pessoas (LOVELOCK; YIP, 1996) são mais sensíveis às diferenças culturais e às diferenças entre legislações trabalhistas ponto que será abordado posteriormente neste trabalho. O cardápio foi concebido usando um *mix* dos melhores pratos das quatro marcas brasileiras e adaptados ao paladar americano no que se refere ao sabor – mais picante e adocicado – e gramatura – pois o americano come mais.

A adaptação aconteceu também no que se refere não só a legislação trabalhista, mas ao método de trabalho, pois a cultura americana no que se refere a trabalho é bastante diferente da brasileira. Se por um lado não há tanto tributo atrelado ao trabalhador por outro lado não há comprometimento do funcionário com a empresa.

No processo de internacionalização, igualmente importante é decidir onde “entrar” primeiro. Para explicar para onde as empresas internacionalizam as suas atividades, as teorias apresentam diversas explicações. O país escolhido para o início do processo foi os Estados Unidos, berço do *fast food* e que apresenta um mercado bastante competitivo. O entrevistado A explica que:

Porque é um mercado muito desenvolvido, a gente tem um lado de consumo super favorável lá. Mais de 50% do que se ganha de renda nos Estados Unidos se gasta com alimentação fora do lar, então, eles comem muito fora de casa, então, é um mercado pulsante.

Isto reforça também os achados de Johanson e Vahlne (1977) que citaram dois fatores a serem considerados na tomada de decisão de internacionalização a “distância psíquica” e o tamanho de mercado potencial. A distância psíquica parece não ter tido influência na decisão de ir para os Estados Unidos. Inclusive pela escolha específica da cidade onde instalar a primeira operação que foi Wichitá, Kansas. Pode-se perceber que neste processo de escolha houve também um processo de aprendizagem.

A escolha desta cidade deu-se pela criação de uma rede de relacionamento que os sócios minoritários tinham na cidade:

A gente precisou construir essa *network* lá nos Estados Unidos [...] a gente desenvolveu uma rede de relacionamento dentro da cidade de Wichita que foi bastante interessante para o restaurante. Que foi fundamental para o *start* da operação ser um sucesso.

Conforme atesta Carneiro e Hemais (2004) na escolha de mercados, preferências pessoais (advindas, por exemplo, de experiências prévias) e redes de contatos pessoais podem

ser mais importantes do que cálculos “racionais”. A decisão de começar por uma pequena cidade no centro-oeste americano depois se mostrou ser acertada na visão do empreendedor (Entrevistado B).

Outro ponto que merece análise é a importância das redes de relacionamento para a internacionalização, preconizada pelos teóricos de Uppsala, em que o sucesso da estratégia e das transformações na empresa condiciona-se ao aproveitamento dos relacionamentos potenciais por entre as fronteiras.

Apesar de advogarem que processo de internacionalização das empresas ocorre numa ordem incremental de comprometimento, Johanson e Vahlne (1977), Carneiro e Hemais (2004) afirmam que nos serviços que exigem presença física do prestador, os pressupostos do Modelo de Uppsala relativos a comprometimento gradual de recursos não são aplicáveis. Porém, esses autores afirmam que isso não significa que o prestador de serviços tenha que obrigatoriamente iniciar suas operações por meio de investimento direto no exterior, uma vez que formas intermediárias como licenciamento e franquia podem ser usadas. Esta parece ter sido a opção do Grupo Bonaparte, pois, foi montada uma empresa franqueadora – *Bossa Group* - com quatro sócios: o grupo Bonaparte, o grupo Renda, Michael R. Biggs – advogado especialista em franquias e Alberto Moreira – sócio minoritário. E esta franqueadora fez o investimento na primeira loja do grupo de aproximadamente US\$ 500 mil. O planejamento inicial era após seis meses inaugurar uma outra unidade também com capital próprio no oeste da Wichita, mas, no momento, isso foi prorrogado.

5 Considerações Finais

As pesquisas sobre internacionalização das empresas dentro da academia brasileira vêm ganhando corpo desde a década de 90 com a aplicação de teorias desenvolvidas em contextos muito diversos do contexto brasileiro. Em pesquisas realizadas no âmbito do PROPAD (Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE – Universidade Federal de Pernambuco) com empresas na região Nordeste, evidenciam-se indícios de que nenhuma das teorias desenvolvidas até o momento foi capaz de explicar a contento como o processo de formação de estratégias internacionais foi desenvolvido na empresa (KOVACKS; 2009).

A literatura sobre internacionalização de serviços advoga que principalmente a característica de produção e consumo simultâneos de alguns serviços, dentre eles os serviços de restaurantes, o modelo de comprometimento gradual na escolha dos modos de entrada não seria pertinente para a análise das empresas de serviço. Merece destaque também o papel das

redes de relacionamento na internacionalização. Por fim, com a análise deste caso foi possível perceber que não foram observadas grandes diferenças no processo de internacionalização de uma empresa de serviços com vários estudos realizados em empresas manufatureiras.

Referências Bibliográficas

ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

CARNEIRO, J.; HEMAIS, C.A. Modelo de Uppsala permite entender o processo de internacionalização de empresas de serviço. In: **O Desafio dos Mercados Externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

CARNEIRO, Jorge. Internacionalização de serviços: relativização das generalizações do modelo de Uppsala. **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n. 23, p.33-55, 2004.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luís Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT-Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v.2, n.1, p.1-25, jan./jun. 2007.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de Pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUNNING, John 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 growth of services: some conceptual and theoretical issues. **The Service Industries Journal**, London, v.9, n. 1, p. 5-39, Jan. 1989.

EDVARDSSON, B.; EDVINSSON, L.; NYSTRÖM, H. Internationalization in service companies. **The Service Industries Journal**, v.13, n. 1, p. 80-97, 1993.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. In: _____. HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (Org.). **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 65-90.

ERRAMILLI, M.K. Entry mode choice in service industries. **International Marketing Review**, London, v.7, n.5, p.50-62, 1990.

ERRAMILLI, M.K; RAO, C.P. Choice of foreign marketing entry modes by service firms: role of marketing knowledge. **Management International Review**, Wiesbaden, v.30, n.2, p.139-150, 1990.

_____. Service firm's international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach. **Journal of Marketing**, v. 57, n.3, p. 19-38, jul 1993.

JAVALGI, R.G.; MARTIN, C.L. Internationalization of services: indentifying the building-blocks for future research. **Journal of Services Marketing**, v. 21, n.6, p.391-397, 2007.

JOHANSON, J; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of**

International Business Studies, Spring, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**. n. 40, 2004. p. 1411-1431.

KNIGHT, G. International services marketing: review of research: 1980-1988. **Journal of Services Marketing**, West Yorkshire, v.13, n. 4/5, p. 347-360, 1999.

KON, Anita. A internacionalização dos serviços. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.1, p.42-54.

KOVACS, E. P. **O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework**. 2009. 394f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

LOVELOCK, C.H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LOVELOCK, C.H.; YIP, G.S. Developing global strategies for service businesses. **California Management Review**, Berkeley, v.38, n. 2, p.64-86, 1996.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 13, 1992. p. 99-118.

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

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das Nações. In: **Competição. Estratégias Competitivas Essenciais. 6 ed.** Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 167-208.

ROOT, Franklin R. Design Entry Strategy for International Markets. In:_____. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994, Chapter 1, p. 1-24.

SACRAMENTO, Isabella Chiavenato. As empresas seguem os clientes? Uma investigação sobre a internacionalização de serviços de propaganda. IN: HEMAIS, Carlos A. O desafio dos mercados externos: teoria e prática da internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 9-54.

ZEITHAML, V.; BITNER, M.J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2003.