UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

FELIPE MAIA AFFONSO

A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Projeto de dissertação apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara.

Aluno: Felipe Maia Affonso

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara.

BELO HORIZONTE - MG

2008

FELIPE MAIA AFFONSO

A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara.

BELO HORIZONTE

MAIO/2008

“Perder tempo em aprender coisas que não interessam,
priva-nos de descobrir coisas interessantes.”

Carlos Drummond de Andrade

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao povo brasileiro que, com o suor de seu esforço, me deu esta oportunidade de cursar o mestrado na UFMG. Espero que este trabalho recompense a confiança depositada em nós.

RESUMO

O trabalho teve como objetivo analisar a internacionalização das empresas de tecnologia da informação, tendo como ponto de apoio a influência de seus recursos estratégicos neste processo. Com os resultados da pesquisa, propõe-se um modelo de internacionalização específico para as empresas brasileiras. A justificativa para a pesquisa se encontra em dois aspectos distintos: acadêmica e econômica. A acadêmica se embasa na escassez de estudos na área, principalmente nas questões voltadas para empresas prestadoras de serviços. Apesar da difundida importância que o setor de TI tem no desenvolvimento do país, pouco tem sido estudado e publicado sobre o assunto. A escassez de trabalhos desta área potencialmente importante, como a de TI, pode comprometer o crescimento econômico sustentável do país. Assim, a justificativa econômica se afirma nestes motivos. O problema de pesquisa foi investigar se as empresas de TI vêm se internacionalizando e de que forma seus recursos estratégicos influenciam neste processo. Foi apresentado como objetivo geral verificar a influência dos recursos estratégicos na participação de mercados internacionais, das empresas de TI e como objetivos específicos: a) Identificar e analisar os recursos estratégicos desenvolvidos para a internacionalização das empresas de TI; b) Identificar e analisar o grau de internacionalização destas empresas, a partir dos recursos estratégicos estabelecidos; c) Identificar quais recursos estratégicos contribuíram mais para a entrada no mercado internacional; d) Avaliar os possíveis impactos da internacionalização nos resultados da empresa; e) Apresentar possíveis recomendações decorrentes dos resultados do estudo. As contribuições deste trabalho estão atreladas às justificativas para sua execução: (i) Enriquecimento no campo acadêmico e (ii) apresentar-se como mais uma fonte de consulta e apoio no campo prático para as empresas brasileiras que buscam o mercado internacional. A pesquisa traz informações relevantes às práticas adotadas pelas empresas de TI, apresentando as estratégias, os processos e os resultados encontrados. No âmbito da teoria da internacionalização fez-se uma abordagem dos ramos comportamentais e econômicos. As questões abordadas poderão servir de apoio a novas pesquisas, suscitando a busca por um aprofundamento ainda maior do tema, ou pelo aumento da abrangência dos objetos estudados, favorecendo o aumento do grau de informações e a qualidade de pesquisas futuras. A metodológica adotada foi pesquisa exploratória, pois se tinha o intuito de se formular um problema mais claramente; aproximar o pesquisador do seu objeto de estudo; dar suporte a pesquisas futuras sobre o fenômeno. Outra razão, para caracterizá-la como uma exploratória, foi a ausência de referenciais acadêmicos sobre a internacionalização de empresas brasileiras de TI. Por ser um trabalho essencialmente exploratório, não houve interesse em generalizar resultados, ou mesmo da adaptabilidade do modelo proposto a outros segmentos de empresas. O trabalho seguiu a linha defendida por Malhotra (2001) e Vergara (1997), onde as pesquisas exploratórias não podem comportar hipóteses, pois, esta surge de algo desconhecido, ou mesmo improvável, não havendo quantidade suficiente de informação, ou conhecimento, para a geração de conceitos antecipados, onde as hipóteses surgiriam durante a fase conclusiva do trabalho. Para a definição da amostra foram selecionadas empresas associadas à ASSESPRO-MG, que estivessem classificadas como prestadoras de serviços de TI, num total de 48 empresas. O marco teórico desta pesquisa se estrutura com base em quatro pilares. No primeiro, é abordada a globalização do comércio, sua origem, seu processo e a mudança dos padrões de comércio entre países, passando para o comércio entre grandes corporações e chegando às pequenas empresas, ou mesmo ao comércio entre indivíduos, um forte marco do início do século XXI. O segundo apresenta as teorias do comércio internacional,

aprofundando-se nas escolas clássicas de Adam Smith. Faz-se uma explanação sobre estas teorias, apresentando seus principais defensores e finalizando com críticas à teoria da vantagem comparativa de David Ricardo. O terceiro trata das teorias da internacionalização, focando nos modelos baseados nas correntes de pressupostos comportamentais, como a escola nórdica de Uppsala, a escola com foco na inovação e no ciclo de vida do produto de Vernon; nos modelos baseados em aspectos econômicos, com a escola do enfoque no custo de transação e o paradigma eclético; e outros dois modelos mais recentes, os late movers e as born global. O último pilar é composto pelo novo modelo de internacionalização das empresas brasileiras de TI, elaborado e utilizado nesta pesquisa. O modelo se apresenta como uma opção ao estudo do processo de internacionalização das empresas brasileiras de TI. A montagem do modelo é apresentada com os pressupostos do autor, bem como com os dos demais autores e modelos que o influenciaram. Os resultados da pesquisa demonstraram que muitos fatos tratados pela literatura consultada sobre o tema acontecem, na prática, nas empresas brasileiras; contudo, não existe um padrão de internacionalização que se atenha mais a este ou àquele modelo de internacionalização proposta e discutida nos trabalhos acadêmicos. Entendeu-se que havia realmente um espaço para um novo modelo de internacionalização, voltado especificamente para as empresas brasileiras, apesar destas ainda se encontrarem, conforme foi apurado pela pesquisa, em diversos níveis distintos de internacionalização, porém, em sua maioria, ainda incipientes. Um dos resultados mais importantes foi a constatação de que as empresas pesquisadas padecem de um planejamento voltado para sua internacionalização, desenvolvendo suas competências organizacionais, aprimorando suas estratégias de abordagem ao mercado externo e conjugando estes com as demandas externas dos produtos nacionais. Com a pesquisa foi possível investigar a forma como as empresas vêm desenvolvendo suas competências organizacionais, para o atendimento, não só de suas demandas internas e externas, tanto para as empresas que já estão internacionalizadas, quanto para as que buscam o mercado externo. Foram abordadas as estratégias de internacionalização utilizadas e intencionadas, além da forma como elas interagem com as competências organizacionais visando o mercado externo. Desta forma, conclui-se que os recursos estratégicos - somatórios das competências organizacionais com as estratégias de internacionalização - influenciam fortemente no processo de internacionalização das empresas brasileiras de TI, podendo, inclusive, apresentarem-se como barreiras impeditivas ao mercado externo. Os resultados encontrados os objetivos específicos foram igualmente satisfatórios, pois a pesquisa analisou com profundidade suficiente para que fossem devidamente oferecidas as respostas questões apresentadas.

Palavras-chave: internacionalização; tecnologia; informação; estratégia.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

1.1 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA 15
1.2 TEMÁTICA 18
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA 18
1.4 QUESTÕES DA PESQUISA 18
1.5 OBJETIVOS DO TRABALHO 18
1.5.1 OBJETIVO GERAL 19
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 19
1.6 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA 19
1.7 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA 20
1.7.1 O BRASIL NO CONTEXTO GLOBAL 23
1.7.2 EXPORTAÇÃO DE SERVIÇOS 30

2 METODOLOGIA 34

2.1 PESQUISA EM MARKETING 34
2.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 36
2.3 MÉTODO DE PESQUISA 37
2.4 HIPÓTESE DA PESQUISA 37
2.5 UNIDADES DE ANÁLISE 38
2.6 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO 38
2.7 ESCOPO DA PESQUISA E REFERENCIAL TEÓRICO 39
2.8 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA 39
2.8.1 DEFINIÇÃO DOS RECURSOS DE PESQUISA 40
2.8.2 OBTENÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS 40
2.8.3 COMPILAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS 40
2.8.4 OBTENÇÃO DE DADOS PRIMÁRIOS 41
2.8.5 COMPILAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS 41
2.8.6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS E ELABORAÇÃO DA DISSERTAÇÃO 41

3 REFERENCIAL TEÓRICO 43

3.1 A GLOBALIZAÇÃO DO COMÉRCIO 44
3.2 TEORIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL 46
3.2.1 TEORIA CLÁSSICA 46
3.2.2 TEORIA NEOCLÁSSICA 48
3.2.3 TEORIA DA VANTAGEM COMPETITIVA 49
3.3 MODELOS E TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO 51
3.4 MODELOS BASEADOS EM PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS 56
3.4.1 MODELO DE UPPSALA: INTERNACIONALIZAÇÃO SEGUNDO A ESCOLA NÓRDICA 56
3.4.2 ESCOLAS COM FOCO NA INOVAÇÃO 63
3.4.3 CICLO DE VIDA DO PRODUTO 64
3.4.4 CRÍTICAS AOS MODELOS COMPORTAMENTAIS 66
3.5 MODELOS BASEADOS EM ASPECTOS ECONÔMICOS 68
3.5.1 ENFOQUE NOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO 68
3.5.2 PARADIGMA ECLÉTICO 70
3.5.3 CRÍTICAS AOS MODELOS ECONÔMICOS 72
3.6 OUTROS MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO 72
3.6.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DOS LATE MOVERS 72
3.6.2 EMPRESAS BORN GLOBAL 74
3.7 MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PROPOSTO 75

3.7.1 MODELO DE EXPORTAÇÃO DE SOFTWARE DE HEEKS E NICHOLSON 76
3.7.2 FRAMEWORK ORGANIZACIONAL DE LIMA E LEZANA 79
3.7.3 O ESTUDO EM EMPRESAS DE TI DE OLIVEIRA, GONÇALVES E BARBOSA 81
3.7.4 CARACTERIZAÇÃO DOS CONDICIONANTES 86
3.7.5 MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO ELABORADO E ADOTADO NA PESQUISA 87

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA 93

4.1 UNIVERSO PESQUISADO E AMOSTRA 93
4.2 QUALIFICAÇÃO DAS EMPRESAS 93
4.3 ATUAÇÃO NO EXTERIOR ATUALMENTE 98
4.4 ATUAÇÃO NO EXTERIOR NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS 103
4.5 CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS 110
4.6 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS PESQUISADAS 121

5 CONCLUSÕES 126

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 131

6.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE FUTUROS TRABALHOS 135

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 137

ANEXO I - LISTA DE SIGLAS 142

ANEXO II – GUIA DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIO 143

ANEXO III – ROTEIRO PRELIMINAR DAS ENTREVISTAS 148

LISTA DE TABELAS

TABELA I	ENANPAD: A EVOLUÇÃO DAS PESQUISAS CIENTÍFICAS BRASILEIRAS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS - 2001 A 2005	15
TABELA II	ENANPAD: EVOLUÇÃO DOS TEMAS DAS PESQUISAS CIENTÍFICAS EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS - 2001 A 2005	16
TABELA III	EMPRESAS DE TI – PARTICIPAÇÃO DA EXPORTAÇÃO NO FATURAMENTO	16
TABELA IV	BRASIL: INDICADORES BÁSICOS, OMC – 2005	26
TABELA V	BRASIL: COMÉRCIO DE SERVIÇOS, OMC – 2005	28
TABELA VI	RÚSSIA: COMÉRCIO DE SERVIÇOS, OMC – 2005	29
TABELA VII	ÍNDIA: COMÉRCIO DE SERVIÇOS, OMC – 2005	29
TABELA VIII	CHINA: COMÉRCIO DE SERVIÇOS, OMC – 2005	30
TABELA IX	BRASIL: EVOLUÇÃO DA EXPORTAÇÃO DE SERVIÇOS - UNCTAD – 2000 A 2004	32

LISTA DE QUADROS

QUADRO I. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO BRASIL E EM PAÍSES DA *2ª LEVA* 83
QUADRO II. CONTÍNUO ESTRATÉGICO 91

LISTA DE FIGURAS

FIGURA I	COMPOSIÇÃO DO GRUPO DE PAÍSES EMERGENTES - BRIC	17
FIGURA II	TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO – CADEIA DE FORMAÇÃO	53
FIGURA III	MECANISMO BÁSICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO	61
FIGURA IV	MODELO DE SUCESSO NA EXPORTAÇÃO DE *SOFTWARE*	77
FIGURA V	PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	80
FIGURA VI	INTERAÇÃO ESTRATÉGIA-ESTRUTURA	81
FIGURA VII	CARACTERIZAÇÃO DOS CONDICIONANTES	87
FIGURA VIII	MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PROPOSTO	88

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA: 1950 A 2006 - US$ BILHÕES FOB 24
GRÁFICO 2. EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS: 1950 A 2006 - US$ BILHÕES FOB 24
GRÁFICO 3. PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DO BRASIL NAS EXP. E IMP. MUNDIAIS: 1950 A 2006 25
GRÁFICO 4. PORTE POR NÚMERO DE COLABORADORES 94
GRÁFICO 5. PORTE DAS EMPRESAS PELO FATURAMENTO BRUTO ANUAL 95
GRÁFICO 6. MODELO DE NEGÓCIO 96
GRÁFICO 7. PRINCIPAL SERVIÇO/PRODUTO FATURADO 97
GRÁFICO 8. NÚMERO DE EMPRESAS COM FATURAMENTO OBTIDO NO EXTERIOR 99
GRÁFICO 9. PERCENTUAL DO FATURAMENTO DOS SERVIÇOS OBTIDOS NO EXTERIOR 100
GRÁFICO 10. ESTRATÉGIA DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL 101
GRÁFICO 11. ESTRATÉGIA DE PERMANÊNCIA NO MERCADO INTERNACIONAL 102
GRÁFICO 12. PERCENTUAL DO FATURAMENTO DO EXTERIOR EM 5 ANOS 105
GRÁFICO 13. PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS NOS PRÓXIMOS 5 ANOS 106
GRÁFICO 14. ESTRATÉGIA DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL EM 5 ANOS 107
GRÁFICO 15. ESTRATÉGIA DE PERMANÊNCIA NO MERCADO INTERNACIONAL EM 5 ANOS 108
GRÁFICO 16. POSSUI ÁREA RESPONSÁVEL PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 111
GRÁFICO 17. COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS PARA O NEGÓCIO DA EMPRESA 113
GRÁFICO 18. COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA 117
GRÁFICO 19. PERCENTUAL DO FATURAMENTO INVESTIDO EM TECNOLOGIA 118
GRÁFICO 20. POSSUI ALGUM TIPO DE INCENTIVO GOVERNAMENTAL 119

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente evolução dos meios de comunicação, como a *Internet*[1] em banda larga, telefonia celular com *roaming*[2] internacional e transações de dados por satélites, entre outros, as empresas têm encontrado uma quantidade maior de opções de acesso a novos mercados, nacionais e internacionais.

Esta facilidade de interação entre fornecedores, parceiros e clientes num espectro global se, por um lado, multiplicou as possibilidades de aumento de receitas e lucratividade, por outro, tem gerado, também em proporções globais, maior competitividade entre os atores envolvidos neste cenário.

As vantagens e riscos da evolução da comunicação são sentidos pelas empresas brasileiras em diferentes níveis, dependendo do tipo de produto ou serviço oferecido por elas. Para as empresas de tecnologia da informação, objeto deste estudo, a situação não é diferente, principalmente pelo fato de muitos de seus serviços e produtos poderem ser oferecidos remotamente ou *offshore*[3].

As empresas de TI possuem uma vasta quantidade de serviços e produtos, que vão desde os sistemas mais simples, como os *softwares* instalados em *hardwares*, os chamados *softwares* embarcados, até complexos sistemas para gestão corporativa de grandes indústrias, como os

[1] Conglomerado de redes em escala mundial de computadores interligados por protocolos de dados padronizados que permite o acesso a informações e todo tipo de transferência de dados e voz. (Wikipedia, 2008)
[2] Termo em inglês para a habilidade de uma rede obter conectividade em áreas fora de sua localidade geográfica de origem, obtendo acesso através de uma outra rede onde é visitante. (TIM, 2008)
[3] Termo em inglês que significa: à distância, além mar ou fora do país (Merriam-Webster, 2008).

ERP's[4]. Com esta gama de produtos e serviços, estas empresas têm, no mercado internacional, uma forma de expandir suas fronteiras comerciais, por meio de parcerias, investimento direto, ou mesmo pela simples exportação. O oferecimento à distância também é uma possibilidade altamente viável, utilizando a *Internet* como rota de distribuição e manutenção de serviços.

Com o crescimento contínuo da economia brasileira da última década, aliada à estabilidade econômica mundial, a demanda por serviços de tecnologia cresce no mercado nacional e internacional de forma contínua e potencializada. Esta situação afetou diretamente as empresas de TI, no tocante à demanda por mão-de-obra especializada, o que vem contribuindo para o aumento de postos de trabalho nesta área, chegando ao ponto de existirem mais vagas disponíveis do que candidatos capacitados para ocupá-las, conforme indica a pesquisa da principal associação de empresas de software do Brasil, a Associação Brasileira de Empresas de *Software* – ABES (Balieiro, 2008).

A questão que será discutida, então, é de que forma as empresa brasileiras de TI se inserem, ou podem vir a se inserir no mercado internacional, como discutido por Veiga e Rocha (2001), que apontam uma enorme distância entre as empresas brasileiras, mesmo que de alguma forma internacionalizadas, e suas concorrentes globais diretas. Esta internacionalização, bem como os fatores que a influenciam serão postas à luz das teorias de internacionalização, econômicas e comportamentais, direcionadas para empresas de tecnologia da informação.

[4] Sigla em inglês para *Enterprise Resource Planing*: sistemas que integram diversos bancos de dados, que processam e organizam as informações de forma unificada. [N/A]

1.1 Relevância e justificativa

A justificativa para a elaboração da dissertação se encontra em dois aspectos distintos, porém, de grande relevância: a justificativa acadêmica e a justificativa econômica.

A justificativa acadêmica se embasa na escassez de estudos na área, principalmente no tocante às questões voltadas para empresas prestadoras de serviços. Apesar da difundida importância que o setor de tecnologia da informação tem no desenvolvimento do país, muito pouco tem sido estudado e publicado sobre o assunto. Conforme Forte (2005), existe uma evolução das pesquisas científicas em gestão internacional na academia brasileira, porém muito abaixo da ideal para a consolidação e desenvolvimento do conhecimento. Forte (2005) fez um levantamento dos trabalhos apresentados na ENANPAD de 2001 a 2005, e apurou que pouco mais de 3% deles eram referentes à internacionalização. A Tabela I apresenta a evolução do número de trabalhos sobre internacionalização no período estudado por Forte (2005).

TABELA I ENANPAD: A Evolução das Pesquisas Científicas Brasileiras nos Negócios Internacionais - 2001 a 2005

Trabalhos	***2001***	***2002***	***2003***	***2004***	***2005***	**TOTAL**
Internacionalização	10	17	22	26	27	**102**

Fonte: V Workshop em Internacionalização de Empresas - ENANPAD

Como está registrado na Tabela I, nos trabalhos dos anos de 2001 a 2005 da ENANPAD, apenas 102 se apresentaram voltados para a questão da internacionalização. Com auxílio da Tabela II, percebe-se que a maior parte dos trabalhos concentra-se em internacionalização de empresas, expatriação e alteridade, subsidiárias, fusões e aquisições, *marketing* internacional e *Uppsala*/Escola Nórdica. Outro ponto a ressaltar sobre a pesquisa de Forte (2005) é que, dentre todas as Instituições de Ensino Superior (IES) que apresentaram trabalho, a UFMG

aparece em quarto lugar, com apenas 8 trabalhos direcionados para o tema, ou seja, menos de 8% do total apresentado.

TABELA II ENANPAD: Evolução dos Temas das Pesquisas Científicas em Negócios Internacionais - 2001 a 2005

Temas	***2001***	***2002***	***2003***	***2004***	***2005***	**TOTAL**
Internacionalização	2	3	4	1	5	**15**
Expatriação e alteridade	-	1	2	4	2	**9**
Subsidiárias	1	-	2	2	4	**9**
Fusões e aquisições	1	1	3	2	1	**8**
Marketing internacional	1	1	-	3	2	**7**
Uppsala /Escola Nórdica	2	1	-	2	1	**6**
Outros	3	10	11	12	12	**48**
TOTAL	10	17	22	26	27	**102**

Fonte: V Workshop em Internacionalização de Empresas - ENANPAD

Para Moreira (2005), a escassez de trabalhos voltados para uma área potencialmente importante, como a de tecnologia da informação, pode comprometer o crescimento econômico sustentável de uma nação. Desta forma, a justificativa econômica tem como base os motivos acima descritos, aliados à pequena participação das exportações no faturamento total das empresas de tecnologia da informação, analisadas por Gomel (2006), como visto na Tabela III.

TABELA III Empresas de TI – Participação da Exportação no Faturamento

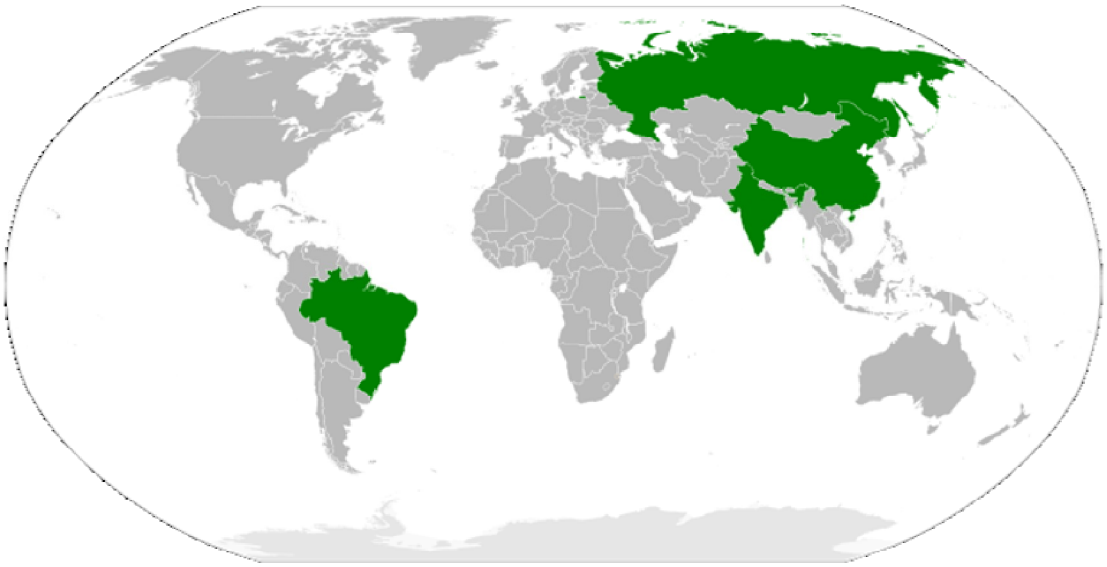
Intensidade Exportadora	***Participação da exportação no faturamento total***	***Percentagem***
Não exportam	0%	84%
Baixa	Até 0,987%	3,9%
Média	De 0,0988 a 12,27%	8,2%
Alta	Acima da 12,27%	3,9%

Fonte: Inova Gestão & Tecnologia, N. 45 Janeiro/Fevereiro/Março de 2006

Para Gomel (2006), a grande quantidade de empresas de TI, que não possuem nenhuma parte de seu faturamento advindo das exportações, deve ser estudada em profundidade, visando soluções e estratégias que favoreçam estas empresas.

Segundo Fleury e Fleury (2006), as empresas brasileiras de TI, assim como as empresas dos chamados países emergentes do grupo BRIC[5], têm experimentado um aumento contínuo de sua internacionalização, com o conseqüente aumento de seu faturamento em mercados externos, mas ainda precisam de maior aprofundamento em pesquisas para se consolidarem de forma global. Um ponto importante, a ser considerado em relação ao BRICS, é que o Brasil é o único representante do ocidente e do hemisfério sul, conforme relatório do Grupo Goldman Sachs (2003), ilustrado pela Figura I.

FIGURA I Composição do Grupo de Países Emergentes - BRIC



Fonte: Goldman Sachs Group Report: Dreaming with BRICs, 2003

A capacitação tecnológica das empresas de TI para que estas possam atingir o mercado internacional, segundo Gomel (2006), é fator determinante, principalmente em um momento de crescimento acentuado da produção, de forma a orientar as estratégias de marketing e o processo para a internacionalização. A capacitação poderá ser efetuada, dentre outras formas,

[5] Termo cunhado pelo grupo *Goldman Sachs* para designar os 4 (quatro) principais países emergentes do mundo: Brasil, Russia, India e China. Com base em projeções demográficas e modelos de acumulação de capital e crescimento de produtividade, especula-se que eles poderão se tornar a maior força na economia mundial. [N/A]

pela aproximação de estudos acadêmicos com a realidade cotidiana das empresas brasileiras desenvolvedoras e fornecedoras de *software*.

1.2 Temática

O foco deste trabalho é o estudo de empresas prestadoras de serviço de tecnologia da informação, sediadas no Estado de Minas Gerais, na busca pelo entendimento da "influência dos recursos estratégicos na internacionalização de empresas de TI" ou da forma como estes recursos poderão capacitá-las para tal.

1.3 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa foi orientado no sentido de investigar se as empresas de TI vêm se internacionalizando e, em caso positivo, de que forma seus recursos estratégicos influenciam neste processo.

1.4 Questões da Pesquisa

O que se espera responder com este trabalho é o seguinte problema: "Qual a influência dos recursos estratégicos desenvolvidos e utilizados pelas empresas do setor de tecnologia da informação em sua internacionalização"?

1.5 Objetivos do Trabalho

Para o desenvolvimento deste projeto de dissertação, foram estabelecidos os objetivos apresentados a seguir:

1.5.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar a influência dos recursos estratégicos na participação de mercados internacionais, das empresas prestadoras de serviço de tecnologia da informação.

1.5.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

a) Identificar e analisar os recursos estratégicos desenvolvidos para a internacionalização das empresas prestadoras de serviço de tecnologia da informação;
b) Identificar e analisar o grau de internacionalização alcançado pelas empresas, a partir dos recursos estratégicos estabelecidos;
c) Identificar quais recursos estratégicos contribuíram mais para a entrada no mercado internacional;
d) Avaliar os possíveis impactos da internacionalização nos resultados da empresa.
e) Apresentar possíveis recomendações decorrentes dos resultados do estudo.

1.6 Contribuição da Pesquisa

As contribuições que este trabalho pretende oferecer estão atreladas às justificativas para sua execução: (i) Enriquecimento no campo acadêmico, haja vista o número diminuto de

trabalhos sobre o tema e (ii) apresentar-se como mais uma fonte de consulta e apoio no campo prático para as empresas brasileiras que buscam o mercado internacional.

A pesquisa pretende trazer informações relevantes no tocante às práticas adotadas pelas empresas de tecnologia da informação, apresentando as estratégias adotadas, os processos desenvolvidos e os resultados encontrados. No âmbito da teoria da internacionalização, será feita uma abordagem dos ramos comportamentais e econômicos, com uma leitura dirigida às empresas de serviço, principalmente as de TI.

Por último, as questões abordadas poderão servir de apoio a novas pesquisas, suscitando a busca por um aprofundamento ainda maior do tema, ou pelo aumento da abrangência dos objetos estudados, favorecendo o aumento do grau de informações e a qualidade de pesquisas futuras.

1.7 Contextualização da Pesquisa

Esta dissertação, apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, se insere na área de concentração da Administração em Mercadologia e Administração Estratégica, com fundamentos em Internacionalização e Estratégia, pois estuda as influências das estratégias organizacionais na internacionalização das empresas de TI.

A globalização dos mercados tem sido estudada por diversos autores. Leersnyder (1983) revela a importância do crescimento de mercados globais de produtos lineares para o consumidor em uma escala de grandeza não imaginada. As corporações se engajaram neste

novo benefício da realidade através de enorme economia de escala na produção, na distribuição, no marketing e na gerência.

Para Rourke (2001), o comércio internacional pode não ser necessariamente um jogo de soma zero, onde a internacionalização é a melhor maneira de criar prosperidade, livre de políticas econômicas restritivas.

A importância do planejamento estratégico para as empresas alcançarem seus objetivos macros não é um tema novo, como pode ser lido em diversos autores, como Kotler (1994), que apresenta o planejamento estratégico orientado para o mercado como um processo essencialmente gerencial de desenvolver e manter uma adequação entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado crescente. O propósito do planejamento estratégico seria adequar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de lucratividade.

A entrada de empresas nos mercados internacionais requer estratégias próprias de indústria globais, como sugere Porter (1986), que afirma que os fatores estruturais e as forças de mercado atuantes em empresas internacionalizadas são os mesmos que em empresas ainda não internacionalizadas.

Para Porter (1986), a análise estrutural em empresas internacionais deve abranger a concorrência externa, um grupo mais amplo de entrantes potenciais, um escopo mais abrangente de possíveis substitutos e maiores possibilidades de as metas e as personalidades das empresas serem diferentes, bem como suas percepções quanto ao que é importante do ponto de vista estratégico.

As alianças que podem minimizar os impactos da internacionalização, como as diferenças culturais, a política, a economia, ou o idioma, podem também fortalecer e potencializar a empresa brasileira. Para Mintzberg (2000), as alianças têm uma natureza essencialmente cooperativa e, portanto, excludentes. Assim elas podem reduzir, ou até mesmo eliminar a concorrência, ao menos por prazo determinado, em favor de relacionamentos mais fixos. Algumas alianças são criadas para reduzir a concorrência ou garantir mercados.

Neste contexto de internacionalização como uma opção para o crescimento e aumento da lucratividade, as empresas brasileiras de TI encontram-se alinhadas às empresas dos demais países dos BRIC, como apontam Fleury e Fleury (2006). Desta forma, a comparação entre os países que compõem este bloco de emergentes ajudará a compreender a razão de países com culturas e processos diferentes serem vistos com proximidades econômicas.

Segundo a revista TIME (2005), a globalização, o fluxo de capital pelos mercados internacionais, o fluxo cada vez mais livre de mão-de-obra e de tecnologia entre as fronteiras devem ser considerados bem-vindos e ininterruptos a longo e médio prazo. Neste cenário, quatro países, aparentemente distintos entre si, surgem como forças crescentes que deverão assumir um novo papel na política e na economia mundiais: Brasil, Rússia, Índia e China.

Para a TIME (2005), os principais pontos que merecem atenção neste bloco de emergentes, excetuando-se o Brasil, são os seguintes:

a) Rússia: Possui uma população de mais de 150 milhões de pessoas, com o crescimento do PIB anual de 7,5%. Em 2004 recebeu mais de 11 bilhões de dólares em investimentos

estrangeiros diretos, e este valor tem crescido à taxa de 50% ao ano. Localizam-se em seu território mais de 20% da reserva mundial de petróleo bruto e 35% de toda reserva mundial de gás. Suas reservas de ouro e moedas estrangeiras são de 100 bilhões de dólares.

b) Índia: População de 1,065 bilhão de pessoas, (2004) com o crescimento do PIB anual de 6,8%. Recebeu em 2004 por volta de 5 bilhões de dólares em investimentos estrangeiros diretos. Possui a população mais jovem da terra, onde 54% de seus habitantes têm menos de 25 anos. Possui a segunda maior quantidade de engenheiros e cientistas do planeta, atrás apenas dos EUA. Tem sido visto como o melhor país para receber terceirização de serviços, principalmente na área de TI e telecomunicação.

c) China: População de 1,295 bilhões de pessoas (2004), com o crescimento do PIB nos últimos 20 anos, de mais de 9%. Recebeu, em 2004, mais de 50 bilhões de dólares de investimento estrangeiro direto. Possui uma das redes de mão-de-obra mais barata do planeta, subsidiada pelo governo. Transformou-se na base manufatureira de diversas empresas mundiais.

1.7.1 O Brasil no Contexto Global

Em relação ao Brasil, pode-se dizer que, a partir do final da década de 90, o aumento superavitário de sua balança comercial alcançou recordes crescentes a cada novo ano, conforme os estudos da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), ilustrados pelo Gráfico 1.

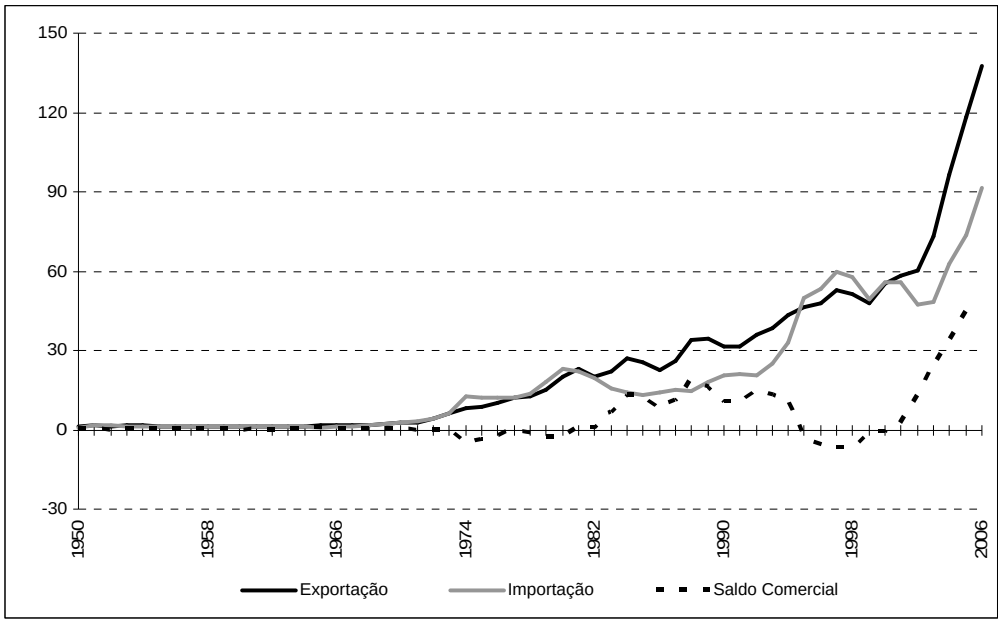


GRÁFICO 1. Balança Comercial Brasileira: 1950 a 2006 - US$ bilhões FOB
Fonte: Indicadores e Estatísticas de Comércio Exterior - Secretaria de Comércio Exterior – SECEX do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

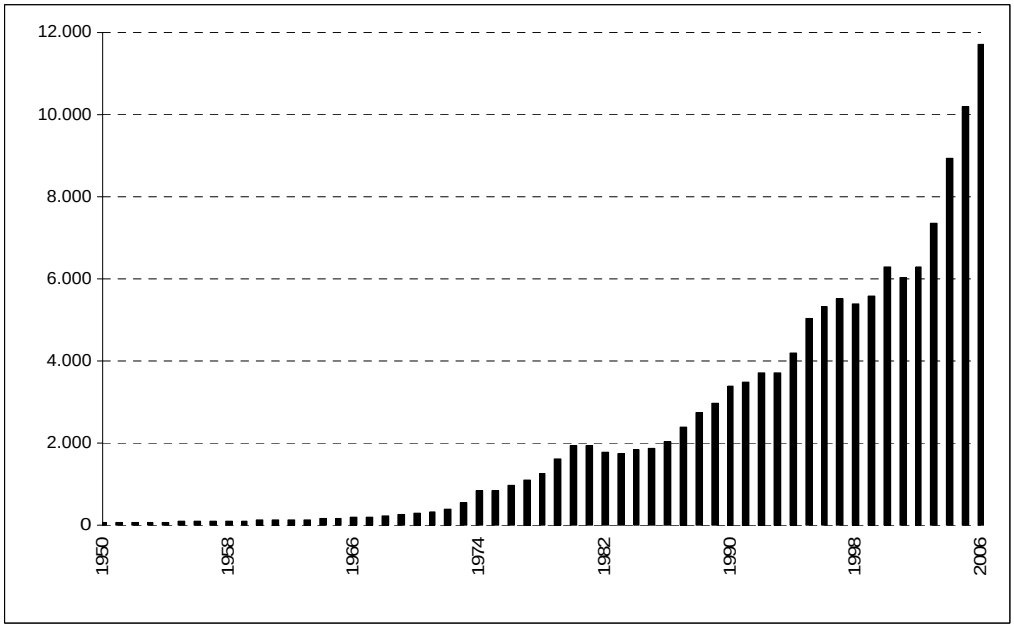


GRÁFICO 2. Evolução das Exportações Mundiais: 1950 a 2006 - US$ bilhões FOB
Fonte: Indicadores e Estatísticas de Comércio Exterior - Secretaria de Comércio Exterior – SECEX do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Tal fato ocorreu, principalmente, devido ao crescimento das exportações brasileiras impulsionadas (i) pelo aumento do fluxo do comércio mundial, demonstrado no Gráfico 2, (ii) pela estabilidade dos mercados globais, (iii) pelas políticas governamentais de incentivo ao

comércio internacional e também pela (iv) melhor qualificação e estruturação das empresas brasileiras para a internacionalização, conforme informações da SECEX (2007).

Entretanto, mesmo com o crescimento do saldo da balança comercial, o Brasil tem visto sua participação percentual no comércio internacional se reduzir, (OMC, 2006), como ilustra o Gráfico 3.

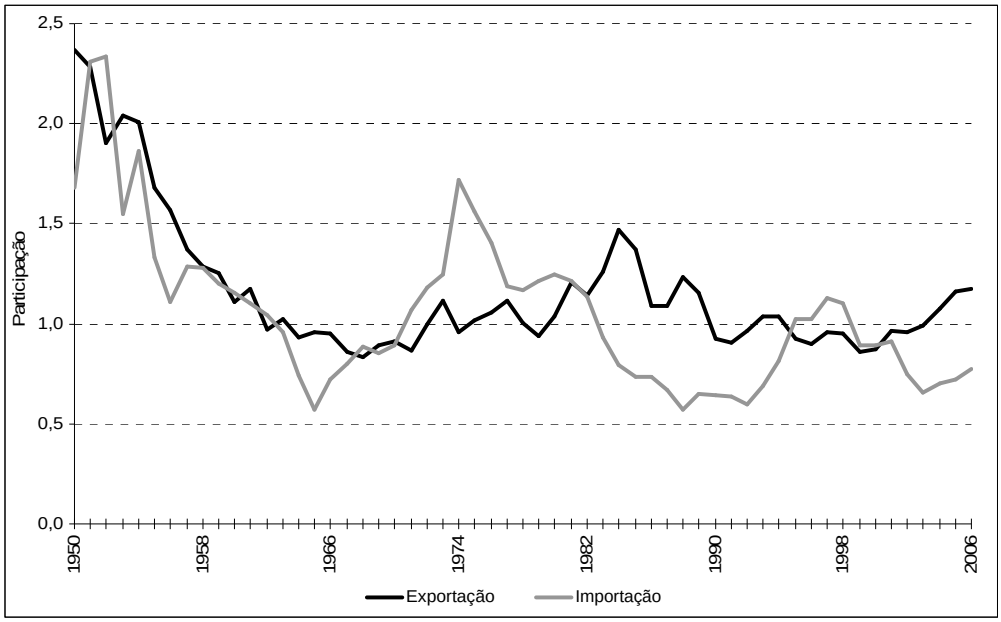


GRÁFICO 3. Participação percentual do Brasil nas Exp. e Imp. Mundiais: 1950 a 2006
Fonte: Indicadores e Estatísticas de Comércio Exterior - Secretaria de Comércio Exterior – SECEX do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Em relação às exportações mundiais, o país ocupava, em 2005, a vigésima terceira posição no ranking de exportações de mercadorias e a trigésima quinta no de exportações de serviços, conforme visto na Tabela IV.

A incongruência entre o crescimento do comércio internacional, com redução da participação do Brasil, abre espaços para questionamentos sobre quais as melhores formas para se obter um percentual maior deste mercado global. Dentre várias respostas possíveis, uma diz

respeito à possibilidade do crescimento da participação das exportações de serviços, no balanço comercial brasileiro. Conforme análise da Secretaria de Comércio e Serviços do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior:

> ... tendo-se em conta que o setor representa quase 80% do PIB nos países desenvolvidos, 60% do PIB brasileiro e pouco menos do que 25% do comércio internacional, pode-se ter uma noção do estado incipiente em que a comercialização internacional de serviços se encontra e da necessidade de maximizarmos esforços, tanto no sentido de aumentar nossa participação no mercado mundial, como de eliminar obstáculos externos às exportações brasileiras (SECEX, 2006).

TABELA IV BRASIL: Indicadores Básicos, OMC – 2005

INDICADORES BÁSICOS		*RANKING* NO COMÉRCIO MUNDIAL		
			Exportação	Importação
População*	186.405	Mercadorias	23	28
PIB (US$)*	794.098	Serviços	35	28
Saldo Comercial (US$)*	14.199			
Saldo per capita (US$)	1.018			
				* em milhares

Fonte: Estatísticas da Organização Mundial de Comércio – OMC/ Perfis de Países. (www.stat.wto.org), SET/2006

Com o aumento da globalização, principalmente na última década, as empresas brasileiras se viram obrigadas a se adequar à nova realidade mundial, conforme indica Montgomery (1998). A possibilidade da entrada de concorrentes internacionais no mercado brasileiro, que poderia ser vista como uma ameaça às empresas brasileiras, se revelou uma oportunidade para estas se internacionalizarem de diversas formas, dentre elas por meio da exportação para o mercado mundial. Kotler (1994) levanta a questão da importância da internacionalização dos serviços pelas empresas, trazendo para o país não só divisas externas, mas também aumento do emprego e fortalecimento da economia.

A diversidade de setores cobertos pelo comércio exterior de serviços, como a tecnologia da informação, *call centers*[6], turismo, seguros, telecomunicação e energia, torna seu estudo um

[6] Termo em inglês para denominar um escritório que centraliza o recebimento e a transmissão de um grande volume de solicitações feitas por telefone. [N/A]

processo complexo e extenso. Para exemplificar o grau de dificuldade desta análise, podem-se citar as complexas estruturas regulatórias que governam as políticas relacionadas aos serviços.

Segundo Montgomery (1998), o modo como os serviços são fornecidos também apresenta grande diversidade, que se observa conforme o tipo de fornecedores sejam públicos ou privados, e na variedade de mercados, desde monopólios até mercados competitivos.

Conforme pesquisa realizada em 2001 pela OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development*:

> ... o comércio global de serviços é estimado em torno de US$ 2,1 trilhões anuais. O crescimento da participação dos serviços no total comercializado se observa não apenas nos países desenvolvidos, mas também naqueles em desenvolvimento. Essa participação é estimada em torno de 30% do total, em ambos os casos.

Para a SECEX (2007), a participação do setor de serviços, tanto no valor agregado como na participação no emprego, é cada vez maior no mundo; mesmo no Brasil, onde o crescimento é ainda lento, esta participação tem aumentado. Para os países desenvolvidos, o setor de serviços é considerado prioritário, fato que é apresentado rotineiramente nas rodadas internacionais de negociações sobre o comércio exterior. A priorização do governo brasileiro, historicamente, foi no sentido da liberalização agrícola nessas negociações, onde o setor de serviços era colocado à parte, por ser considerado mais propenso a antagonismos exacerbados.

O Brasil era um dos que liderou o grupo de países contrários à inclusão dos serviços nas negociações multilaterais no âmbito do então *General Agreement on Tariffs and Trade*

(GATT)[7], conforme Kume e Carvalho (1994), que afirmam que existe no país um conhecimento muito limitado sobre o comércio exterior de serviços. Contudo, tem ocorrido, gradualmente, uma mudança de pensamento no tocante à inclusão dos serviços nas rodadas de discussões, principalmente pelo crescimento da importância dos serviços na participação nos PIB's de países emergentes, mais especificamente dos países do BRIC.

A OMC (2006) elaborou um estudo sobre o comércio de serviços referentes ao ano de 2005. Com base nesta pesquisa, podem-se verificar algumas características entre os países componentes do BRIC, demonstrando as diferenças entre as participações de cada um no mercado internacional de serviços.

TABELA V BRASIL: Comércio de Serviços, OMC – 2005

COMÉRCIO DE SERVIÇOS		*Variação Percentual*		
	Valor (US$ milhões)	1995-2005	2004	2005
Exportação	14.901	10%	21%	28%
Importação	22.296	5%	12%	38%
Participação no mercado mundial				
Exportação	0,62%		Importação	0,95%

Fonte: Estatísticas da Organização Mundial de Comércio – OMC/ Perfis de Países. (www.stat.wto.org), SET/2006

A Tabela V traz a análise do Brasil, quanto ao crescimento tanto das importações quanto das exportações de serviços; apesar deste crescimento, fica evidenciada a pequena participação brasileira no mercado mundial de serviços.

[7] Sigla do termo em inglês para o Acordo Geral de Tarifas e Comércio, que tinha como principal objetivo a regulamentação do comércio internacional, através de redução de barreiras tarifárias, de volume de exportação e de subsídios governamentais, por meio de uma série de acordos comerciais. [N/A]

TABELA VI RÚSSIA: Comércio de Serviços, OMC – 2005

COMÉRCIO DE SERVIÇOS		*Variação Percentual*		
	Valor (US$ milhões)	1995-2005	2004	2005
Exportação	24.337	9%	25%	21%
Importação	38.455	7%	23%	18%
Participação no mercado mundial				
Exportação	1,01%		Importação	1,64%

Fonte: Estatísticas da Organização Mundial de Comércio – OMC/ Perfis de Países. (www.stat.wto.org), SET/2006

A Tabela VI demonstra que, apesar da Rússia possuir maior participação no mercado mundial que o Brasil, ela teve um crescimento menor em relação a 2004.

Como pode ser visto na Tabela VII, não havia dados suficientes para o levantamento específico da variação percentual do comércio de serviços na Índia, mas foi possível apurar que sua participação no mercado mundial era mais que o dobro da participação russa.

TABELA VII ÍNDIA: Comércio de Serviços, OMC – 2005

COMÉRCIO DE SERVIÇOS		*Variação Percentual*		
	Valor (US$ milhões)	1995-2005	2004	2005
Exportação	56.094	---	---	---
Importação	52.211	---	---	---
Participação no mercado mundial				
Exportação	2,32%		Importação	2,22%

Fonte: Estatísticas da Organização Mundial de Comércio – OMC/ Perfis de Países. (www.stat.wto.org), SET/2006

A China, conforme pode ser visto na Tabela VIII é a que teve o maior crescimento no decênio 1995-2005, além de possuir a maior participação no mercado internacional, chegando a ter quase cinco vezes a participação brasileira nas exportações, o que fortalece a argumentação de que ainda existe muito espaço para ser preenchido pela empresas brasileiras.

TABELA VIII CHINA: Comércio de Serviços, OMC – 2005

COMÉRCIO DE SERVIÇOS		*Variação Percentual*		
	Valor (US$ milhões)	1995-2005	2004	2005
Exportação	73.909	15%	34%	19%
Importação	83.173	13%	31%	16%
Participação no mercado mundial				
Exportação	3,06%		Importação	3,54%

Fonte: Estatísticas da Organização Mundial de Comércio – OMC/ Perfis de Países. (www.stat.wto.org), SET/2006

1.7.2 Exportação de Serviços

Segundo Jansen e Piermartini (2004), com a aprovação e o estabelecimento, em 1995, do *General Agreement on Trade in Services*[8] (GATS), o comércio multilateral foi liberalizado e menos burocratizado em alguns setores de serviços relevantes e pode ser definido, em termos de exportação de serviços, da seguinte forma:

a) Trans-fronteiras (modo 1): quando um serviço cruza a fronteira nacional. Um exemplo é a compra de seguro por um consumidor de um fornecedor estrangeiro.

b) Consumo externo (modo 2): quando um consumidor viaja para o exterior para consumir serviços do fornecedor como turismo, educação ou serviços de saúde.

c) Presença comercial (modo 3): quando uma companhia de propriedade estrangeira vende serviços (agências de bancos estrangeiros).

[8] Acordo que estabelece por meio de regras e princípios internacionais o comércio de serviços, visando à expansão do comércio em condições de transparência e igualdade. [N/A]

d) Movimento temporário de pessoas (modo 4): quando fornecedores de serviços independentes ou empregados de firmas multinacionais temporariamente se movem de um país para outro.

Como visto, os países têm aumentado a importância do comércio de serviços, facilitando suas transações, reduzindo barreiras e criando mercados demandantes. Tais ações fizeram com que o comércio mundial de serviços aumentasse 10,8% em 2005, enquanto o Brasil, conforme dados da APEX (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos):

> ... as vendas brasileiras tiveram um incremento de 29,8% em relação a 2004. Com este resultado, o Brasil ocupou a sétima posição entre os maiores crescimentos de todo o mundo, perdendo somente para países menos expressivos. Com US$ 15 bilhões exportados em 2005, o Brasil ocupa a 31ª posição entre os maiores exportadores de serviços do mundo, com 0,6% de participação mundial. Esses números demonstram que há um grande espaço para o crescimento deste segmento no contexto internacional.

Atualmente, o setor de serviços vem chamando a atenção de investidores, governos e consumidores, pois ele representou, em 2005, 57% do PIB nacional (ante 55,7% em 2004) e mais de 50% de empregos formais no País, além de ser o segmento mais receptivo para investimentos internacionais. Segundo dados do Banco Central[9], o setor recebeu na média de 2001 a 2004, 52,8% do total de investimentos estrangeiros, contra 40,9% no setor secundário e 6,4% no setor primário.

Estudos da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*)[10] indicam que, em média, o comércio internacional de serviços é preponderante nas exportações de Transportes e Viagens. Em 2004, no Brasil, estes dois serviços somados representaram 45%

[9] Boletim do Banco Central do Brasil de 22/01/2007 - Sistema Gerenciador de Séries Temporais, disponível no sítio do BACEN, no endereço: www3.bcb.gov.br

[10] Estatísticas da *United Nations Conference on Trade and Development*. Reports: Trade in Services: www.unctad.org de 22/01/2007 - UNCTAD.ORG Handbook of Statistics

das exportações do setor e os demais serviços complementaram os outros 55%; a Tabela IX ilustra as evoluções de 2000 a 2004.

TABELA IX Brasil: Evolução da Exportação de Serviços - UNCTAD – 2000 a 2004

Serviço	***2000***	***2001***	***2002***	***2003***	***2004***
Transporte	15%	15%	16%	17%	19%
Viagens	19%	19%	21%	24%	26%
Outros	66%	66%	67%	59%	55%
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fonte: Estatísticas da *United Nations Conference on Trade and Development* – UNCTAD / Reports: Trade in Services. (www.unctad.org)

Conforme pode ser visto no boletim do BACEN (2007), apesar do alto percentual de participação do transporte e das viagens nas exportações de serviços, existem outros que também merecem destaque, como a comunicação, os seguros e as finanças, a construção civil e os serviços de tecnologia da informação, nosso objeto de estudo neste trabalho.

Devido à escassez de pesquisas, tanto de entidades públicas e privadas, relacionadas ao comércio internacional dos serviços de tecnologia da informação de empresas brasileiras, a UNCTAD (2007) apurou, em seus cálculos, os valores e percentuais atribuídos a este segmento, e que, atualmente, são estimados com base na média mundial e no histórico do comércio de serviços do Brasil.

Apenas em 2002, o IBGE fez o primeiro e, até o momento, único estudo mais aprofundado sobre o comércio internacional de tecnologia da informação[11], que foi classificado como atividades de informática. Assim, este projeto espera poder trazer uma quantidade maior de informações relevantes sobre a internacionalização de empresas de TI, incrementando as

[11] Pesquisa Anual de Serviços-Produtos e Serviços 2001-2002. IBGE, Diretoria de Pesquisas, Departamento de Comércio e Serviços.

possibilidades daquelas que buscam o caminho do crescimento via comércio e participação no mercado internacional.

2 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a escolha metodológica adotada para o desenvolvimento desta pesquisa. Entende-se que se trata de uma pesquisa exploratória, pois se observa que ela possui os principais elementos indicativos deste tipo de pesquisa, como: a idéia de se formular um problema mais claramente; aproximar o pesquisador do seu objeto de estudo; dar suporte a pesquisas futuras sobre o fenômeno, conforme sugerem Selltiz e Jahoda (1965).

Outra razão, para caracterizar esta como uma pesquisa exploratória, foi a ausência de referenciais acadêmicos sobre a internacionalização de empresas brasileiras de tecnologia da informação. Esta inexistência de trabalhos sobre o tema suscitou a abordagem por meio de analogias à internacionalização de empresas brasileiras de serviços de outros segmentos, para melhor entendimento do fenômeno.

Assim, por ser um trabalho essencialmente exploratório, não haverá interesse em generalizar resultados para empresas brasileiras de tecnologia da informação, ou mesmo da adaptabilidade do modelo proposto a outros segmentos de empresas brasileiras que tenham interesse em explorar o mercado externo. O objetivo principal, enfim, é analisar a situação das empresas pesquisadas, avaliar os resultados obtidos e fornecer suporte para futuras pesquisas sobre o tema.

2.1 Pesquisa em Marketing

Segundo Mattar (1995), a partir de 1910, a pesquisa de marketing surgiu e se desenvolveu primeiramente nos EUA, onde havia verbas destinadas especificamente para esta atividade.

Em 1948, tais verbas chegavam a US$ 50 milhões e, em 1975, ultrapassavam os US$ 600 milhões; neste ano, no Brasil, as verbas não chegavam a US$ 4 milhões. Porém esta diferença tem sido reduzida continuamente, devido ao interesse das empresas brasileiras pelas informações trazidas por pesquisas feitas de forma objetiva e correta.

A definição sobre o processo de pesquisa de marketing veio com Green e Tull (1974), onde esta foi apresentada como a coleta sistemática, em conjunto com uma análise objetiva das informações obtidas e adequadas à identificação e na busca da solução dos problemas de marketing de uma empresa, independente de sua área de atuação.

Para a American Marketing Association, a definição de pesquisa de marketing pode ser apresentada da seguinte forma:

> Pesquisa de Marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao nome de marketing por meio da informação – usada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; melhorar a compreensão do marketing como processo (Bennett, 1988, p.184).

Para Malhotra (2001), a pesquisa de marketing, resumidamente, é a identificação, coleta de dados, análise para o diagnóstico e a socialização dos resultados encontrados de forma ordenada, clara e objetiva, com o intuito de otimizar as decisões relacionadas à identificação e solução de problemas em marketing, sem deixar de se apresentar como uma ferramenta eficaz na obtenção de dados na busca por informações do mercado e respostas que ajudem na tomada de decisão de uma organização.

Em um estudo desenvolvido por Perin (2000), entre os anos de 1990 a 1999, dos 108 artigos recebidos com pesquisas de marketing pela ENANPAD[12], mais de 32% apresentavam a

[12] Congresso Brasileiro de Estudos sobre Administração de Empresas (www.anpad.org.br)

utilização da pesquisa exploratória, demonstrando o grau de utilização deste tipo de pesquisa para trabalhos relacionados aos assuntos, onde existe uma relação do marketing com a busca de maiores informações sobre determinados temas, ou problemas.

A importância da definição da metodologia correta a ser empregada, segundo Grisi (1997), está no interesse do pesquisador em obter a eficiência de sua pesquisa, no tocante às questões (i) econômicas, como redução de custos de coleta de dados, seu processamento e análise e (ii) acadêmicas, adicionando valor real ao resultado obtido, introduzindo informações relevantes ao arcabouço teórico e auxiliando no direcionamento de pesquisas futuras sobre o tema.

2.2 Classificação da Pesquisa

Especificamente para esta pesquisa, será adotada a classificação proposta por Mattar (1999), que afirma que a classificação da pesquisa de marketing se utiliza de variáveis que não podem ser usadas de forma simultânea. Assim, para se obter diferentes classificações, basta utilizar diferentes variáveis.

Devido ao pequeno número de trabalhos publicados sobre o assunto, conforme apurado por Forte (2005), e à natureza inovadora das atividades desenvolvidas pelas unidades de análise, e ainda não completamente abarcadas pelos trabalhos acadêmicos, ou mesmo pelos órgãos governamentais de pesquisa e fomento, como demonstrado pelos relatórios da SECEX (2007), esta pesquisa se enquadra como exploratória, por meio de estudos quantitativos e qualitativos, através de pesquisa semi-estruturada, além da obtenção e análise de fontes secundárias para aprofundamento e comparações.

2.3 Método de Pesquisa

Uma vez que o objetivo de uma pesquisa exploratória, segundo Malhotra (2001), é tentar aproximar o pesquisador do seu problema de estudo, de forma a deixá-lo mais claro e explícito, este trabalho visa a aproximar as pesquisas acadêmicas das novas realidades, vividas por empresas contemporâneas, das inovações tecnológicas e da comunicação, diminuindo a fronteira entre os desenvolvimentos acadêmicos e a prática diária das organizações voltadas para o desenvolvimento de serviços de TI.

Como conclusão deste trabalho, espera-se aumentar a compreensão sobre os problemas enfrentados pelas empresas de TI em seu caminho para a internacionalização. Para tal, a formatação desta pesquisa como exploratória ajudará a definir, com maior exatidão, quais são os reais e principais entraves, ou mesmo catalisadores, no processo da busca pelo mercado internacional das empresas de TI, auxiliando na introdução de ações que traduzam estas expectativas em informações úteis, pertinentes e tempestivas. Em termos de questões técnicas, esta pesquisa pretende prover as organizações e a academia de informações pertinentes para a resolução de problemas sobre o tema em análise, ou, ao menos, reduzir o tamanho do problema em foco.

2.4 Hipótese da Pesquisa

Apesar de existirem autores que consideram a possibilidade, ou mesmo a necessidade de haver uma hipótese em análise para pesquisas rigorosas, como preconizam Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), esta pesquisa seguiu a linha defendida por Malhotra (2001) e Vergara (1997), onde as pesquisas exploratórias não podem comportar hipóteses, pois, como o próprio

nome diz, esta surge de algo desconhecido, ou mesmo improvável, não havendo quantidade suficiente de informação, ou conhecimento, para a geração de conceitos antecipados, onde as hipóteses surgiriam durante a fase conclusiva do trabalho. Assim, não se estabeleceram, de antemão, hipóteses para o objeto em estudo, pretendendo-se apresentá-las, caso surjam, no decorrer da pesquisa.

2.5 Unidades de Análise

Para a definição da amostra, foram selecionadas empresas associadas à ASSESPRO-MG - Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet de MG, que estivessem classificadas como prestadoras de serviços de tecnologia da informação, o que abarcou desenvolvedores de *softwares*, prestadores de serviços de consultoria em *software* e prestadores de serviço de treinamento em tecnologia da informação, num total de 55 empresas.

2.6 Unidade de Observação

A unidade de observação será composta por todos os responsáveis das unidades de análise, envolvidos diretamente com o planejamento, execução, acompanhamento ou aprovação do processo de internacionalização das empresas pesquisadas, como os diretores executivos, os gerentes operacionais e aqueles responsáveis pelas áreas envolvidas com o comércio internacional.

2.7 Escopo da Pesquisa e Referencial Teórico

Uma vez definidas as unidades de análise, o escopo da pesquisa teve seu foco direcionado para as empresas associadas à ASSESPRO-MG - Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet de MG, dentro da classificação pré-determinada, que se dispuseram a receber e responder o questionário elaborado com as questões relativas às estratégias de internacionalização e demais informações pertinentes à organização. Não foi dada preferência ou direcionamento a questões secundárias, como porte, local estabelecido, serviço prestado ou grau de internacionalização na época da pesquisa.

Para suportar e apoiar tanto a pesquisa, como suas conclusões, foi utilizado um referencial teórico voltado para as especificidades do trabalho proposto. Deu-se ênfase para autores e trabalhos que apresentassem a pesquisa exploratória como uma opção viável para se atingir um alto grau de eficácia e relevância nos resultados obtidos. No âmbito das teorias da internacionalização, buscou-se apoio em escolas clássicas, como a comportamental e a econômica, compreendidas como as que mais se adequavam à realidade do objeto de análise.

2.8 Desenvolvimento da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em seis fases, como se seguem:

a) Definição dos recursos de pesquisa

b) Obtenção de dados secundários

c) Compilação e análise dos dados secundários

d) Obtenção de dados primários

e) Compilação e análise dos dados primários

f) Análise comparativa dos dados e elaboração da dissertação

2.8.1 Definição dos Recursos de Pesquisa

A combinação de dados primários e secundários, de acordo com a classificação de Mattar (1997), por sua fonte e natureza, no desenvolvimento de uma pesquisa exploratória, tende a auxiliar o pesquisador em seu trabalho, segundo Malhotra (2001), pois indica com maior transparência o caminho a ser trilhado. Portanto, não se furtou à utilização de ambos os dados para a execução do trabalho.

2.8.2 Obtenção de Dados Secundários

Para Mattar (1997), as fontes secundárias são de grande valor em uma pesquisa exploratória, por serem o ponto de partida para o restante do trabalho, orientando o rumo a ser traçado pelo pesquisador em sua busca por maiores informações sobre o objeto pesquisado.

Para este trabalho, foram utilizados dados secundários de bibliografias relativas ao tema, bem como relatórios de agências governamentais, associações de empresas de TI, dados disponíveis em sítios de origem confiável e trabalhos acadêmicos de mesma natureza.

2.8.3 Compilação e Análise dos Dados Secundários

Os dados foram organizados de forma a apresentarem alternativas para o prosseguimento da pesquisa na busca de dados primários. A utilização de planilhas eletrônicas, conjugadas com

sistemas estatísticos, possibilitou o estreitamento das opções a serem seguidas. Os resultados obtidos nesta primeira avaliação de dados secundários foram utilizados também em fase posterior para a comparação com os dados primários.

2.8.4 Obtenção de Dados Primários

Os dados primários foram obtidos por meio de pesquisas semi-estruturadas executadas pessoalmente, no local onde as empresas desenvolvem suas atividades regulares. O pesquisador acompanhou todas as respostadas prestadas por seu entrevistado, interagindo dentro do plano previamente elaborado para a pesquisa, minimizando a possibilidade de dúvidas durante a atividade, ou mesmo a necessidade de retorno para maiores informações.

2.8.5 Compilação e Análise dos Dados Primários

Assim como os dados secundários, foram feitas estratificações, comparações e organizações das informações obtidas com a pesquisa. A utilização de planilhas eletrônicas e sistemas estatísticos possibilitaram a compilação e padronização das respostas obtidas, de modo a serem comparadas e tratadas para o relatório final de conclusões.

2.8.6 Análise Comparativa dos Dados e Elaboração da Dissertação

Uma vez colhidos os dados primários e secundários, buscou-se tratá-los de forma qualitativa, por meio de avaliações comparativas, organização sistemática, descrição e padronização, por meio das planilhas eletrônicas, do sistema estatístico, das respostas aos questionários e das observações do pesquisador.

Numa tentativa de criação de padrões de comportamento e estratégias, foram criados grupos de respostas e resultados que se assemelhavam, facilitando a compreensão dos resultados apresentados, e mesmo das propostas desenvolvidas para trabalhos futuros.

Mesmo sendo uma pesquisa exploratória, tentou-se encontrar formas de alinhá-la aos preceitos aceitos pela academia, no que diz respeito às informações geradas e às comparações propostas. Uma vez que se tratava de objeto de estudo de área considerada nova para o campo acadêmico, segundo Forte (2005), foram tomadas as devidas precauções para que os resultados obtidos pudessem oferecer informações pertinentes para estudos futuros, mesmo que em organizações de natureza distinta.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O marco teórico desta pesquisa se estrutura com base em quatro pilares. No primeiro, é abordada a globalização do comércio, sua origem, seu processo e a mudança dos padrões de comércio entre países, passando para o comércio entre grandes corporações e chegando às pequenas empresas, ou mesmo ao comércio entre indivíduos, um forte marco do início do século XXI.

O segundo pilar apresenta as teorias do comércio internacional, aprofundando-se nas escolas clássicas de Adam Smith, e nas neoclássicas de Heckscher do início do século XX. Faz-se uma explanação sobre estas teorias, apresentando seus principais defensores e finalizando com críticas à teoria da vantagem comparativa de David Ricardo.

O terceiro pilar trata dos modelos e teorias da internacionalização, focando nos modelos baseados nas correntes de pressupostos comportamentais, como a escola nórdica de *Uppsala*, a escola com foco na inovação e no ciclo de vida do produto de Vernon; nos modelos baseados em aspectos econômicos, com a escola do enfoque no custo de transação e o paradigma eclético; e outros dois modelos mais recentes, os *late movers* e as *born global*. Apresentam-se também críticas as estas escolas e modelos.

O último pilar é composto pelo novo modelo de internacionalização das empresas brasileiras de tecnologia da informação, elaborado e utilizado nesta pesquisa. O modelo tem como objetivo se apresentar como uma opção ao auxílio do estudo do processo de internacionalização das empresas brasileiras de TI. A montagem do modelo é apresentada

com os pressupostos do autor, bem como com os dos demais autores e modelos que influenciaram em sua concepção.

3.1 A Globalização do Comércio

A globalização, apesar de ter ganhado este nome há duas décadas, existe muito antes da época do descobrimento do Brasil. Contudo, naquele período, o comércio era alimentado não por empresas privadas, mas por países em busca da expansão de seus territórios além-mar. As potências navais como França, Inglaterra, Portugal e Espanha detinham o poder sobre o comércio internacional, buscando constantemente novas rotas marítimas que possibilitassem um incremento de seu comércio.

A tomada de Constantinopla pelos turcos acelerou o processo de globalização, pois ao fechar o caminho mais curto para as Índias, eles obrigaram as grandes potências navais a buscarem novas rotas para o escoamento de seus produtos e para encontrarem as matérias primas e as especiarias que o comércio destes países demandava. Surgem, então, as expedições na busca por um novo caminho para as Índias.

Neste momento, iniciou-se a consolidação do movimento de desenvolvimento do comércio internacional, através dos países que financiavam e apoiavam estas expedições, motivados por questões econômicas e políticas, pois se interessavam por aumentar o volume de seu comércio e pela ampliação de seus territórios.

No século XIX e meados do século XX, a internacionalização ainda se manteve restrita aos interesses de países e suas atividades econômicas, com pequenos aportes das empresas. A

partir da segunda metade do século XX, os interesses corporativos ganham forças e suplantam o controle de seus países de origem na marcha pela globalização, na busca pelo aumento da lucratividade e de novos mercados.

Nesta fase, em que os competidores são empresas privadas e não mais países, é que ocorre o início do processo de competitividade entre organizações, principalmente com o desenvolvimento de novas tecnologias, como a máquina a vapor, que favoreceram a produção industrial em larga escala e a baixo custo. Com uma produção cada vez maior, o mercado local não conseguia absorvê-las; assim, a saída era buscar novos mercados que pudessem absorver o excedente de produção, processo facilitado pelo baixo custo da produção em massa.

Já no final do século XX e início do XXI, a globalização se apoiou nos baixos custos de infra-estrutura de telecomunicação, impulsionados pelo telégrafo, posteriormente o telefone, a internet e a telefonia celular. Atualmente, os principais pontos de apoio para a troca de informações e incremento das comunicações são as fibras óticas e a comunicação via satélite.

Em última instância, atualmente, saiu-se da fase de globalização das grandes corporações para a globalização dos indivíduos, apoiados nas facilidades de comunicação oferecidas pelas novas tecnologias que surgem constantemente, a preços cada vez menores e com maior alcance global.

3.2 Teoria do Comércio Internacional

Segundo Gonçalves (2005), há uma dificuldade natural em se tentar apresentar uma teoria única que abarque todas as possibilidades presentes no comércio internacional, devido à complexidade de variáveis, interesses, conflitos e ambivalências envolvidas entre os atores deste processo. A impossibilidade de se obter uma teoria geral do comércio internacional sugere que se devam dar diferentes enfoques aos diferentes momentos em que se analisa o comércio internacional.

As tentativas de elaborar uma teoria do comércio internacional passam pelo estudo das idéias elaboradas por David Ricardo, apresentado em sua obra de 1817, que introduz o princípio da vantagem comparativa, onde, segundo o autor, haverá um benefício extensivo a todas as nações envolvidas no comércio internacional, pois o ganho de eficiência poderá ser repassado a todos da cadeia produtiva e comercial. As teorias do comércio internacional se baseiam no princípio desenvolvido por David Ricardo para a geração de seu arcabouço teórico, ainda que existam divergências conceituais sobre especificidades de cada nação ou vantagem envolvida.

3.2.1 Teoria Clássica

Para Gonçalves (2005), o trabalho desenvolvido e apresentado por Adam Smith, intitulado “A Riqueza das Nações” (1776), focalizava as necessidades das organizações econômicas se apresentarem como agentes principais do comércio internacional, não mais sendo as nações os protagonistas destes processos. Neste contexto, os precursores da teoria clássica cunharam a idéia do valor-trabalho, base para a construção do mundo econômico, onde o trabalho seria visto como um elemento único, equilibrando as trocas existentes, desde que houvesse acesso

irrestrito ao mercado de trabalho, num ambiente de informações socializadas e concorrência perfeita.

O surgimento da especialização da mão-de-obra, citada por Adam Smith em “A Riqueza das Nações” (1776), nascida da divisão de tarefas e centralização de atividades, garantiu o aumento da produtividade das organizações, a criação de excedentes, a redução do custo por escala e a acumulação de riqueza material. Com base nestas premissas, Adam Smith apresenta o que mais tarde seria conhecida como a teoria da vantagem absoluta de custos.

Conforme apresentado por Gonçalves (2005), a idéia de riqueza de Smith girava em torno do nível do poder de compra de um indivíduo, ou de uma organização; assim, o comércio internacional teria a capacidade de prover a todos os envolvidos em seu processo uma ampliação do grau de bem-estar, uma vez que dá acesso a bens e serviços mais baratos e de melhor qualidade, além de tornar o mercado, antes limitado às fronteiras nacionais, em um ilimitado plano de oferta de produtos e serviços globais.

A insuficiência de análises sólidas da teoria de Smith, segundo o autor acima, foram advertidas por David Ricardo, que levantou a possibilidade das vantagens absolutas serem determinantes no padrão de comércio interno, para países que favoreçam a mobilidade interna dos fatores de produção, mas que, por outro lado, limitem, ou mesmo proíbam esta mobilidade para o comércio internacional.

As críticas à teoria das vantagens comparativas de David Ricardo vão em direção à sua base de sustentação, tidas como irreais, pouco abrangentes, voltadas para atividades específicas e limitadas a questões do movimento do capital e do trabalho. Contudo, a herança deixada por

David Ricardo foi um fator importante na construção da teoria econômica, dando fundamentos sólidos às discussões sobre o comércio internacional, além de suscitar idéias novas acerca de teorias que analisassem o comércio internacional.

3.2.2 Teoria Neoclássica

O trabalho de Heckscher e Ohlin, um modelo matemático do equilíbrio do comércio internacional (modelo Heckscher-Ohlin), lançado no início do século XX, foi o primeiro passo para a criação de uma teoria neoclássica do comércio internacional. Este modelo agrupa diversas variáveis em um estudo sobre a geração do comércio entre os países, além de analisar seus impactos sobre a economia e distribuição de renda destes países, ao abrir suas portas ao mercado exterior, conforme apresenta Gonçalves (2005).

Esta tentativa de analisar a correlação existente entre distribuição de renda e comércio internacional, na visão deste autor, fez com que Heckscher-Ohlin desenvolvessem novas idéias em torno do equilíbrio de preços referenciados aos fatores de produção envolvidos no comércio internacional. Assim, este modelo contribuiu para explicar o comércio internacional como meio de distribuir os excedentes produtivos em mercados com escassez de fatores de produção ou baixa eficiência produtiva.

Na teoria neoclássica, segundo o autor acima, o comércio internacional beneficia a interação deste com a distribuição de renda dos países que se concentram na produção de bens, que se utilizam de fatores de produção abundantes. Isto ocorre, principalmente, pelo ganho de escala e pelo crescimento imediato do mercado a ser atendido, enquanto os países que se utilizam de

bens escassos em sua produção, e que, usualmente, concorrem com os produtos importados, têm maior propensão a ter prejuízos no saldo do comércio internacional.

Gonçalves (2005) apresenta algumas críticas direcionadas ao modelo de Heckscher-Ohlin, mas conclui dizendo que as teorias neoclássicas do comércio internacional foram visivelmente enriquecidas, uma vez que os reais impactos sobre a distribuição de renda nos países que se envolvem no comércio internacional, independente dos custos gerados para tal, possuem sempre um resultado positivo em relação aos países que se abstiveram de participar do mercado internacional.

3.2.3 Teoria da Vantagem Competitiva

Em seu trabalho sobre a vantagem competitiva das nações, Porter (1989), introduz um novo modelo que permite a análise dos motivos pelos quais alguns países são mais competitivos que outros e da mesma forma as razões de algumas organizações serem mais competitivas que suas concorrentes.

O modelo desenvolvido por Porter (1989) denominado o Modelo Diamante sugere que o fato de uma organização possuir uma base sólida em seu país de origem pode ser uma vantagem quando esta buscar a competição no mercado global. Esta vantagem competitiva advém de quatro fatores com (i) a Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; (ii) as Condições da demanda; (iii) a Relação entre as empresas e (iv) os Fatores condicionantes; que podem ser explicados da seguinte forma:

a) Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: São as condições em um país que determinam como as empresas surgem, se organizam e são administradas, além da característica da competição local. As questões culturais ganham força e desenvolvem um importante papel na geração da vantagem competitiva, mas também poder ser fatores de desvantagem ou mesmo obstáculos ao mercado externo.

b) Condições da demanda: São os níveis da demanda por produtos e serviços produzidos no país. A demanda interna pode influenciar na forma como os Fatores Condicionantes se desenvolverão, determinando a necessidade, por exemplo, da inovação tecnológica e no desenvolvimento de novos produtos.

c) Relação entre as empresas: A proximidade física entre empresas complementares e de apoio pode maximizar o fluxo de informações entre elas, promovendo um processo contínuo de idéias, inovações e tecnologia.

d) Fatores condicionantes: Estes fatores devem ser criados pelas empresas, de forma a moldar seu diferencial competitivo para o mercado externo. Os principais fatores condicionantes são (i) os recursos humanos, como a mão-de-obra; (ii) recursos materiais, como recursos naturais; e (iii) recursos de capacidade, como capital e infra-estrutura.

O modelo diamante de Porter tem sido utilizado por empresas na identificação de extensão das possíveis vantagens de se possuir uma base sólida em seu país de origem e o incremento competitivo que este diferencial pode gerar.

3.3 Modelos e Teorias da Internacionalização

A globalização dos mercados tem sido estudada por diversos autores, como Welch e Luostarinen (1988), que revelam a importância da "emergência de mercados globais para produtos padronizados para o consumidor em uma escala de grandeza nunca antes imaginada". As corporações se engajaram neste novo benefício da realidade, através de enorme economia de escala na produção, na distribuição, no marketing e na gerência.

Para Rourke (2001), o comércio internacional pode não ser necessariamente um jogo de soma zero[13], onde a internacionalização é a melhor maneira de criar prosperidade, livre de políticas econômicas restritivas. Assim, a entrada de empresas nos mercados internacionais requer estratégias próprias de indústria globais, como sugere Porter (1986), ao definir que os fatores estruturais e as forças de mercado que operam em indústrias globais são os mesmos que em indústrias internas. A análise estrutural em indústrias globais deve abranger a concorrência externa, um grupo mais amplo de entrantes potenciais, um escopo mais abrangente de possíveis substitutos e maiores possibilidades de as metas e as personalidades das empresas serem diferentes, bem como suas percepções quanto ao que é importante do ponto de vista estratégico.

As alianças que podem minimizar os impactos da internacionalização, como as diferenças culturais, a política, a economia, ou o idioma, podem também fortalecer e potencializar a empresa brasileira. Para Mintzberg (2000), as alianças são cooperativas e, portanto, exclusivas. Assim, elas podem eliminar a concorrência, ao menos por algum tempo, em favor de relacionamentos mais fixos. Algumas alianças são criadas expressamente para reduzir a

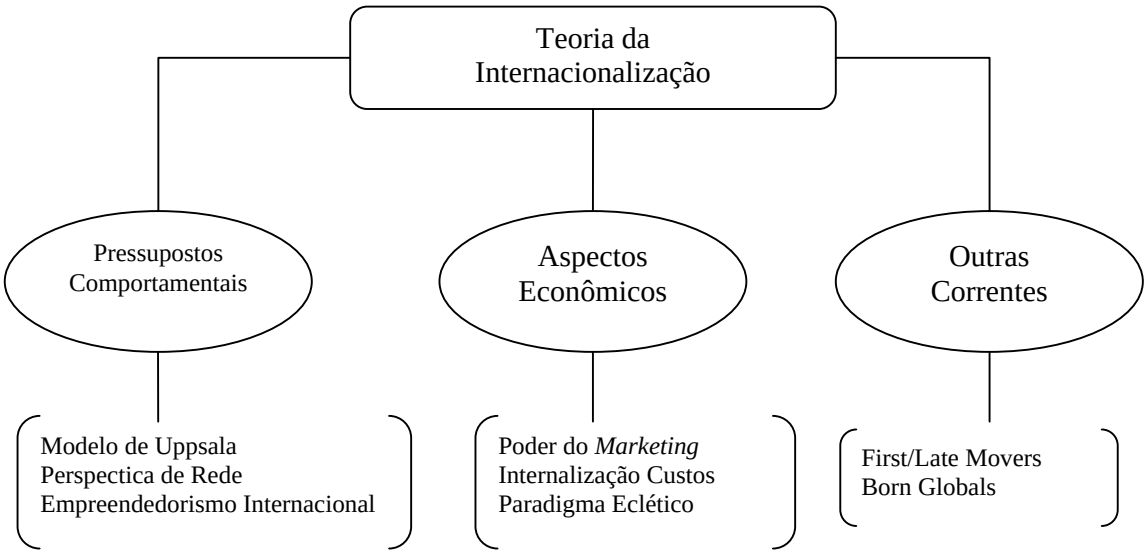
[13] Jogo de Soma Zero: Expressão que designa a idéia de que em uma relação, seja comercial, ou política para que um lado saia vencedor, o outro deve sair perdedor na mesma proporção. [N/A]

concorrência ou garantir mercados. O que se verificou é que, dos diversos estudos sobre internacionalização desenvolvidos atualmente e disponíveis para consultas e análises, a maior parte trata do assunto sob o ponto de vista das escolas européias e americanas, conforme Sacramento (2002), ressaltando as escolas tradicionais e, principalmente, escolas de países desenvolvidos com economias consolidadas.

A internacionalização pode ser definida, segundo Welch e Luostarinen (1988), como o processo em que as empresas se inserem na busca por operações internacionais, que pode ser feita na direção do lado externo para o lado interno, como nas obtenções de licenças, importação, franquias, entre outros; e na direção do lado interno para o lado externo, assim como nas exportações, concessão de licenças, criação de filiais no exterior, etc.

Conforme apresenta Parker (1998), a força da internacionalização se intensificou na década de 60, com o surgimento dos primeiros defensores do fenômeno, de forma organizada e contínua, para o mercado internacional. Assim, segundo Andersson (2000), apareceram teorias que tentavam explicar esta tendência mundial, sendo as duas correntes principais: as baseadas em pressupostos comportamentais e as baseadas em aspectos econômicos, além de outras que surgiram depois, conforme visto na Figura II.

FIGURA II Teoria da Internacionalização – Cadeia de Formação



Fonte: Andersson (2000), adaptado pelo autor.

Apesar das diferenças existentes entre as teorias econômicas e comportamentais, ambas concordam no ponto em que a internacionalização só ocorre em uma organização após muito tempo de sua fundação, e que a internacionalização também deve compreender, para Jones (1999), o desenvolvimento de ações em mercados internacionais de baixo risco e custo, além de um envolvimento superficial que será aprofundado com o passar do tempo e com o aumento das experiências internacionais.

Para Andersen e Buvik (2002), as correntes baseadas em pressupostos econômicos, entendiam a internacionalização como um processo que deveria seguir decisões racionais, ou pseudo-racionais na busca pelo caminho da otimização e deveria se apoiar na pesquisa de *marketing* e comportamental. Estas idéias com bases econômicas se encaixariam de forma mais eficiente nos processos de internacionalização de grandes empresas. As teorias baseadas nos aspectos econômicos entendem que o processo de internacionalização depende mais da atitude, da percepção e do comportamento dos atores envolvidos. A busca pela redução do risco direcionaria as decisões relativas para onde se expandir e como executar esta expansão.

Para a corrente apoiada em pressupostos econômicos, Cantwell (1991) lança uma classificação de acordo com a similaridade em suas fundações teóricas. Estas categorias são subdivididas em:

a) Poder do *Marketing*: As empresas poderiam aumentar sua participação nos mercados internos por suas capacidades de expansão, fusões e aquisições. A alta concentração em um mercado levaria à força de mercado e aos lucros. Após determinado ponto, seria impossível maior expansão, pois somente algumas empresas restariam na competição; então as empresas com altos lucros sairiam de uma posição de quase monopólio no mercado interno para investirem em operações no mercado internacional, numa tentativa de recriar este processo em mercados estrangeiros.

b) Teoria da Internalização: Originária do trabalho de Coase (1937),[14]sua ênfase era na eficiência onde as empresas se utilizariam de custos de transações racionais para justificar a presença no atual mercado ou no mercado externo via internacionalização.

c) Paradigma Eclético: O paradigma eclético da produção internacional, sugerido por Dunning (1977),[15]apresentava as empresas multinacionais como possuidoras de vantagens diferenciadas em relação às demais e poderiam explorar vantagens de sua multi-localização. Outra vantagem importante, para estas empresas, seria a possibilidade de explorar as vantagens de sua internalização, pois manteriam o controle de suas operações internacionais sem ter de dividi-las com parceiros estrangeiros ou licenciando produtos e tecnologias. Ao

[14] **COASE, R.** The Nature of the Firm. Economica, 1937.
[15] **DUNNING, J.** The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and Some Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, 1977.

manter o total controle sobre suas operações, as empresas seriam capazes de absorver os resultados de diversos produtos e tecnologias por meio de um equilíbrio internacional de sua gestão.

Em relação às correntes que se apoiavam na internacionalização com base nos aspectos comportamentais, Cantwell (1991) sugere a seguinte subdivisão:

a) Modelo do Processo de Internacionalização de *Uppsala*: A Escola de *Uppsala* é focalizada na aquisição gradual, integração e uso de conhecimento sobre mercados internacionais e operações globais. Pelo modelo, as empresas tendem a iniciar o processo de internacionalização em países que são psicologicamente próximos aos seus países de origem e, depois, seguem uma seqüência incremental de estágios, crescimento do comprometimento de recursos no exterior.

b) Perspectiva de Redes: O mercado é visto como redes, ou seja, as empresas poderiam construir posições em redes fora de seu mercado de origem. Embora estas premissas comportamentais sejam muito similares à Escola de *Uppsala*, as decisões envolvendo ações de internacionalização seriam direta ou indiretamente determinadas pelo relacionamento entre os atores envolvidos nas redes.

c) Empreendedorismo Internacional: A teoria e a prática nos negócios internacionais assumem implicitamente que as empresas, para alcançar a fase de internacionalização, devem existir há muito tempo; porém, por outro lado, o empreendedorismo internacional tem seu foco voltado para empresas em fases iniciais de criação, ou em empresas em fases iniciais de internacionalização.

3.4 Modelos Baseados em Pressupostos Comportamentais

Os modelos baseados em pressupostos comportamentais são tratados como modelos de sentido dinâmico, conforme Rialp e Rialp (2001), uma vez que a tendência das empresas que seguem estas idéias é da evolução de seu grau de internacionalização, cada vez que adquirem mais experiência e contato com o mercado externo.

O maior destaque para as escolas que seguem este modelo, segundo Rialp e Rialp (2001), são a escola de *Uppsala* e a escola com enfoque na inovação, pois ambas focalizam na explicação de como as empresas, à medida que aumentam seu conhecimento dos mercados exteriores, vão incrementar seus recursos comprometidos com este processo. Duas outras escolas, a serem incluídas nesta classificação, são as *Escolas com Foco na Inovação* e a do modelo do *Ciclo de Vida do Produto*, proposto por Vernon (1966), pois ela considera a internacionalização como um processo de evolução muito mais do produto, que passa de uma fase a outra, dentro de seu ciclo de vida, interno e externo, do que um processo unicamente da empresa que o desenvolve.

3.4.1 Modelo de Uppsala: Internacionalização Segundo a Escola Nórdica

O modelo surgiu tendo, como base, alguns estudos publicados por pesquisadores da Universidade de *Uppsala* , no início dos anos 70, onde seu foco de trabalho era voltado para a teoria da firma, e Penrose[16] era seu principal expoente na época. Desde o início, houve uma forte ligação entre os modelos criados pelos pesquisadores da escola nórdica, com os

[16] **PENROSE, E. T.** The Theory of the Growth of the Firm, Oxford: Basil Blackwell 1959.

trabalhos desenvolvidos por pesquisadores da escola sueca e, a posteriori, com outras escolas da região da Escandinávia, todos eles voltados para a compreensão do comportamento da internacionalização de empresas, segundo Vahlne (1977), atentando-se para a forma como os mercados futuros eram definidos e abordados.

A definição primeira da escola promove a idéia que a internacionalização passa sempre pela necessidade de crescimento da empresa. Com percepção de que o mercado interno já não comporta mais uma expansão da empresa, seja pelo aumento da quantidade de produtos e serviços, seja pela variedade, sem a eventual perda de lucratividade, o caminho natural é a busca de novos mercados além-fronteiras, com a expansão geográfica de seus acessos a novos consumidores. A princípio, conforme Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), visa novos mercados domésticos e, futuramente, os imensos mercados externos. Segundo os criadores do modelo, este processo de expansão geográfica, via internacionalização, segue um padrão seqüencial, de escolhas de mercados e formas de entrada.

O modelo afirma que esta busca pelo mercado internacional acontecerá de forma gradual, onde a empresa aplicará e comprometerá seus recursos no mercado externo, à medida que adquirir mais experiência nas atividades que estiver desenvolvendo neste mercado (Johanson, 1975). O desenvolvimento das atividades no mercado internacional, segundo Rialp e Rialp (2001), aconteceria durante uma série de etapas sucessivas com um aumento gradual e crescente da inserção da empresa em suas operações no mercado externo. A teoria aponta as quatro fases pelas quais a empresa terá de passar, para entrar efetivamente no mercado externo, a chamada cadeia de estabelecimento, que segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), podem ser apresentadas da seguinte forma: (i) atividades esporádicas, ou de exportação intermitente; (ii) exportações indiretas, executadas por meio de representantes

independentes; (iii) criação de uma filial de caráter comercial no país estrangeiro; (iv) criação de uma filial produtiva no país onde se tem interesse de conquistar o mercado.

A ausência, ou a quantidade insuficiente de informações sobre este novo mercado geram uma incerteza sobre seu comportamento, aumentando os riscos do empreendimento, sem mencionar as diferenças culturais e muitas vezes lingüísticas, econômicas e psicológicas, que podem se transformar em barreiras a novas entradas. Em face destas incertezas e riscos, uma das analogias, feitas pela escola, afirma que internacionalização é algo como transitar em um terreno desconhecido, o que demanda cautela, calma e muita atenção. Para Johanson (1975), os riscos e cautelas devem aumentar proporcionalmente à medida que este movimento de expansão alcança fronteiras internacionais.

Como se pode observar, as etapas correspondem a um grau maior de implicação internacional da empresa ao novo mercado externo, uma vez que os níveis de recursos comprometidos com este, como recursos humanos, financeiros e tecnológicos, tendem a aumentar a cada evolução ou mudança de nível, além de representar diferentes formas possíveis em um mercado externo (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Segundo Johanson (1975), a escolha de mercado se inicia pela atuação em mercados geograficamente mais próximos, deixando para um segundo momento os mercados, geográfica e psiquicamente, mais distantes, sempre tendo na exportação a porta de entrada nestes mercados. Por haver uma distância geográfica a considerar e, principalmente, uma distância psíquica a suplantar, o crescimento em direção ao novo mercado era feito de forma gradual e ponderada, na tentativa de se reduzirem as incertezas da nova empreitada. Como fatores dissonantes entre os mercados (do país vendedor e do comprador), eram considerados

as questões da língua, política, educação, cultura, fatores econômicos e históricos, entre outros. Outro fator que poderia ser levado em consideração é a atividade desenvolvida pela empresa exportadora, o que poderia ser um diferencial positivo em alguns casos, ou negativo em outros.

Por quase três décadas, os estudiosos do assunto relacionado à internacionalização de empresas, têm discutido se a aplicação de recursos de uma empresa em mercados externos pode ser explicada como uma ação isolada e única, ou como um compromisso contínuo e gradual que aumenta a cada nova etapa. A possibilidade de um consenso sobre o assunto se vê comprometida pela dificuldade da definição de “compromisso contínuo e gradual”, pois muitos entendem que é ambígua e incompleta. A entrada de uma empresa em qualquer mercado externo ocorre através de graduações, segundo Pedersen e Petersen (1998), e, portanto, é complicado imaginar-se a filial internacional de uma empresa existir, sem que antes existam estudos sobre sua viabilidade, para a redução dos riscos e incertezas de uma empreitada desta natureza em solo externo.

Contudo, mesmo que a empresa pule alguns níveis de estabelecimento de sua filial internacional produtiva, dentro do modelo de internacionalização gradual, evitando as fases de exportação indireta e direta, é possível imaginar que, após certo período de tempo transcorrido, ocorra uma expansão gradual da capacidade de produção dentro deste novo mercado investido. Assim, para Pedersen e Petersen (1998), é quase impossível negar-se que a internacionalização e suas teorias apontem para um processo que não seja gradual.

Para Dunning (1988), as formas de entrada seguiam seqüências determinadas pelo grau de envolvimento entre os *players*[17]. No começo, o grau era mínimo, evitando-se riscos desnecessários e excessos de aproximação, utilizando-se a exportação indireta como forma de proteção. Com o passar do tempo, as relações se estreitam, os intercâmbios aumentam e ambos os mercados são revelados com maior profundidade. Para este incremento de aproximação, pode haver a presença de distribuidores e canais diretos de exportação. Passada a fase de aproximação, entra-se na etapa de investimentos diretos em filiais ou subsidiárias estrangeiras, para então, segundo preconiza a escola nórdica, estabelecerem-se o licenciamento, a *joint venture*[18], as subsidiárias comerciais locais e as instalações de produção.

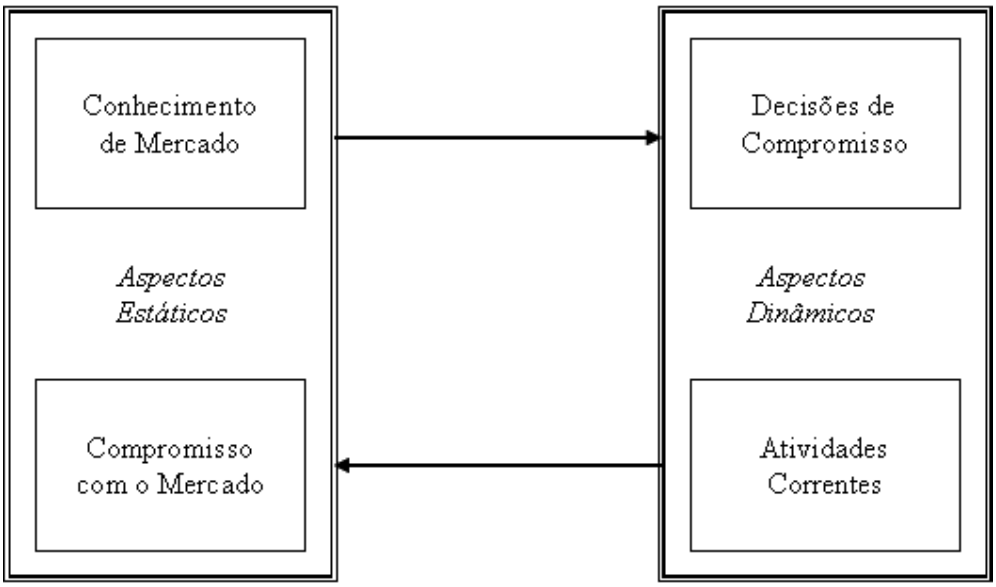
O compromisso com o novo mercado, conseqüência do conhecimento sobre este, são características de empresas que buscam, conforme descreve Johanson e Vahlne (1990), um aumento de sua participação no mercado externo. Assim, a idéia de que, neste modelo, a falta de conhecimento prévio sobre o mercado externo, no qual se pretende investir, pode se tornar um importante obstáculo para as ações incrementais do desenvolvimento de operações em solo estrangeiro, resultando na redução destas barreiras e no favorecimento das atividades internacionais através do aumento dos níveis de conhecimento.

Para Johanson e Vahlne (1990), o aumento do nível de informação sobre o mercado externo é uma questão que pode ser solucionada de forma oficial, sendo que as informações objetivas podem ser obtidas independentemente da empresa, país, ou indivíduos, dos quais há interesse em estreitar-se o relacionamento. Segundo Penrose (1959), o acúmulo de conhecimento sobre determinado mercado externo pode ser apresentado através de formas complementares, que

[17] Todos os *atores* envolvidos no processo de internacionalização, como empresas e governos. [N/A]
[18] Modalidade de parceria diferenciada de outros tipos colaborativos, pois independente do número de parceiros, estes forma uma nova empresa com intuito de juntarem suas forças (Keegan e Green, 1999).

abarcam: a troca do conhecimento adquirido entre os envolvidos no processo; e a capacidade de cada um utilizar este novo conhecimento adquirido em prol de seus interesses técnicos e comerciais. Isto significa que as empresas que atuam em mercados externos têm um grande conhecimento, baseado na experiência de atividades, que não poderá ser utilizado nestes mercados externos, enquanto estes conhecimentos não se combinarem com as informações adquiridas por meio da atuação no mercado internacional. Assim, para Johanson e Vahlne (1990), o conhecimento adicional, que se obtém com esta combinação de informações, será um facilitador do desenvolvimento de novas ações a favor do negócio da empresa (Figura III)

FIGURA III Mecanismo Básico da Internacionalização



Fonte: Johanson e Vahlne (1977), traduzido pelo autor.

A seqüência de interações constantes entre o aumento do conhecimento dos mercados externos, o desenvolvimento de suas operações e o comprometimento de recursos, resultam no processo de internacionalização como um todo. Desta forma, segundo Johanson e Vahlne (1990), a estrutura deste modelo se baseia na separação entre os aspectos estáticos e dinâmicos das variáveis internacionais existentes e envolvidas no processo, onde o ponto de

internacionalização em que se encontra uma empresa pode explicar os próximos passos que esta deverá executar em seu caminho para o mercado externo.

Os defensores do modelo de internacionalização da escola de *Uppsala* introduzem o conceito de *distância psicológica*[19] , para o qual, segundo Johanson (1975), a entrada em mercados externos tende a acontecer primeiramente em países/mercados que estão mais próximos psicologicamente do mercado de origem da empresa que pretende se internacionalizar. Esta variável tem uma importância fundamental no sucesso da internacionalização, pois ela afetará diretamente a decisão sobre o mercado ideal para se investir nas fases iniciais de busca pela expansão em mercados externos. Assim, a empresa optará por comprometer seus recursos disponíveis para a internacionalização em mercados que estejam mais próximos psicologicamente ao seu mercado de origem, conforme Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), aumentando sua participação neste novo mercado gradativamente e expandindo-se para mercados com maior distância psicológica deste. Conquistado o primeiro mercado internacional, a empresa estará apta a buscar novos mercados, baseada na experiência previamente adquirida, podendo trabalhar outros fatores na busca destes mercados, como seu tamanho, economia, legislação, PIB[20], entre outros (Andersson, 2000).

Segundo Wiedersheim-Paul, Olson e Welch (1978), existem três situações distintas, nas quais a empresa não se basearia na distância psicológica em seu processo de internacionalização: (i) o caso em que a empresa possui uma quantidade de recursos extremamente altos para este processo, o que acontece em grandes empresas, onde os recursos necessários para a internacionalização estão muito além dos demandados pelo processo; (ii) em ocasiões onde as

[19] Conjunto de fatores que podem vir a impedir, ou dificultar os fluxos naturais de informações entre a empresa e o mercado externo no qual se tem interesse em atuar, como diferenças de idioma, culturais, políticas, sociais, etc. (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).
[20] Produto Interno Bruno: Índice que mede a soma do consumo privado, do total de investimentos realizados, dos gastos governamentais e do saldo da balança comercial, de um país em um determinado período de tempo. [N/A]

condições do mercado favorecem o processo, por estarem estáveis e equilibradas de forma homogênea, favorecendo o conhecimento deste mercado, minimiza-se o risco de adversidades incontroláveis e possibilita-se a medição de todo o processo; (iii) o fato de que a empresa já possui uma vasta experiência adquirida em outros mercados similares assegura o controle do processo, por meio de replicações que obtiveram sucesso prévio, minimizando as incertezas.

3.4.2 Escolas com Foco na Inovação

Os defensores desta escola, entre eles Cavusgil (1980), sustentam a idéia de que a internacionalização é um processo de inovação empresarial, usualmente adotado por pequenas e médias empresas, que se utilizam primariamente da exportação direta e indireta como método de internacionalização.

Estudos de Bilkey e Tesar (1977) explicam que pode existir um conflito entre o processo de internacionalização e o processo de inovação empreendido por uma empresa, pois há a necessidade de se decidir sobre o comprometimento de recursos em um ou outro processo, ou mesmo, sobre a importância de se realizar um em função do outro. Ambas as decisões se baseiam, a princípio, no mercado onde a empresa atua, ou no mercado externo no qual tem interesse em participar. Estes processos envolvem não somente as demandas dos mercados internos e externos, mas também a capacidade das empresas se adequarem, ou arcarem com estas decisões. Se, por um lado, a decisão de inovar, em busca do mercado externo, pode ser um fator de risco, pois a empresa está se envolvendo em um terreno ainda desconhecido, por outro lado, para Bilkey e Tesar (1977), pode ser o principal diferencial desta na condução deste processo.

Os processos possuem variáveis que são comuns a ambos, segundo Cavusgil e Nevin (1981), com informações e fatores que, apesar de serem cumulativos, não podem ser considerados exclusivos na determinação dos mesmos, uma vez que os dois saem beneficiados desta interação, característica de um processo de contínuo aprendizado. A idéia de que o acúmulo de conhecimento por uma empresa, em seu processo de busca pelo mercado internacional, é fundamental para que esta empresa obtenha o aprendizado necessário para se capacitar a competir no mercado externo de maneira firme e competente.

Alguns autores, como Cavusgil (1980), analisam o acumulo de informações no processo de decisão de internacionalização, bem como no processo de inovação, e concluem que estas informações são condicionadas pelas decisões anteriormente tomadas pela empresa em sua trajetória ao mercado externo, e naturalmente, são condicionantes das decisões e ações a serem efetuadas por esta em seus processos futuros. Desta forma, argumenta-se que nem a internacionalização, nem a inovação obedecem a padrões pré-estabelecidos, ou são necessariamente randômicos. De forma equilibrada a estes extremos, aparece a figura da trajetória distinta da internacionalização pela qual a empresa pode transitar de acordo com sua demanda, mesmo que exista, de alguma maneira, uma influência distante do processo de inovação.

3.4.3 Ciclo de Vida do Produto

A união das noções clássicas da teoria do comércio internacional com a perspectiva baseada no comportamento individual das empresas, proposta pelo modelo de ciclo vida do produto de Vernon (1966), visava eliminar a *falta de realismo* da teoria da vantagem comparativa, apresentando aspectos inovadores, como a inovação de produtos, a influência das economias e

ganhos de escala, além dos graus de incerteza intrínsecos aos processos de internacionalização. Assim, o modelo de Vernon (1966) cria uma interação entre o modelo de internacionalização baseado nos países, apoiada pela teoria do comércio internacional, também baseada no processo de internacionalização das empresas, natural, segundo Melin (1992), da teoria de investimento internacional.

As vantagens competitivas das empresas americanas, segundo Vernon (1966), são fundamentadas na existência de fatores e de estrutura de mercado que favorecem e possibilitam sua existência e manutenção. Desta maneira, a vantagem competitiva inicial que as empresas inovadoras poderiam ter, por seu caráter diferenciado de produto, ou de produção, se perde, quando confrontada com a maior competitividade das empresas situadas em países com melhor estrutura e fatores diferenciados de produção. Uma vez levantada esta questão, o passo seguinte foi alterar o foco que as empresas deveriam ter, para poder usufruir, na plenitude, desta vantagem competitiva. Apontam-se os países com o maior nível de renda e alto custo da mão-de-obra como aqueles onde a inovação em produtos e produção possibilite uma redução dos custos atendendo às demandas destes mercados, que tendem a ser cada vez mais competitivos interna e externamente.

A segunda etapa do ciclo de vida do produto surge com o início da exportação para o mercado externo, graças ao favorecimento dado pela vantagem produtiva e de inovação oferecidas, segundo Vernon (1966), pelo país de origem da empresa desenvolvedora deste produto. Numa seqüência próxima à preconizada pela escola de *Uppsala*, os países mais indicados para iniciar o processo de exportação são aqueles mais parecidos com o país de origem, em padrão de demanda e consumo. No momento em que o produto obtiver um grau de padronização e maturidade neste novo mercado externo, de forma gradual, a vantagem competitiva das

empresas produtoras tende a se alterar, e estas passam a se relacionar com o produto de forma individual, orientando-se para a redução de custos e foco nas estratégias comerciais. A economia de escala e as reduções dos custos ficarão mais evidentes e necessárias no momento em que novos concorrentes surgirem neste mercado. Neste momento, haverá uma redução na elasticidade da curva de demanda, a mão-de-obra se tornará um fator preponderante no custo do produto e haverá um crescimento da importância dos mercados externos. A busca por uma localização estratégica em um mercado externo para o desenvolvimento de atividades que possam ter seus custos reduzidos, em relação aos custos de produção no país de origem, será um diferencial a ser incorporado no produto. Para Vernon (1966), as barreiras comerciais impostas pelos países, podem ser entraves ao processo de internacionalização, o que justificaria, com maior ênfase, a necessidade de criação de uma filial produtiva no mercado externo, que poderia vir a substituir a exportação de sua matriz a este novo mercado.

A relação de decisões sobre o local de produção com os demais aspectos que envolvem o processo de desenvolvimento de um produto e suas etapas, apresentadas pelo modelo de ciclo de vida do produto, indica, segundo Vernon (1966), não apenas o local onde a empresa deve se situar para ter vantagem competitiva em sua produção, como auxilia no processo de internacionalização desta.

3.4.4 Críticas aos Modelos Comportamentais

As críticas aos modelos baseados em pressupostos comportamentais, com suas premissas de seqüência de ações e gradual aproximação com o mercado externo, são principalmente dirigidas ao modelo de maior expoente, a escola de *Uppsala*. Estas críticas surgem ao contrapor as realidades, vividas pelas empresas, com uma riqueza de desdobramentos e

interações muito maiores e mais precisos que os pressupostos indicados pelos modelos seqüenciais indicados pelas escolas da evolução internacional. Para Andersen (1993), ainda que o enfoque deste modelo pudesse ser útil nas décadas de sessenta e setenta, atualmente não pode mais ser assim considerado, pois os níveis internacionais de competitividade, os fatores produtivos e tecnológicos, o comportamento das empresas e as demandas se alteraram profundamente.

Outro ponto do modelo a receber críticas é a ausência dos motivos e da forma pelos quais acontecem as evoluções entre as fases do processo. Assim, Andersen (1993) considera a dinâmica do modelo pouco representa a quantidade de novidades que surgem no mercado, relativas às possíveis formas de parcerias e de contratos, ou outros mecanismos utilizados pelas empresas na busca de sua projeção internacional, como as *joint-ventures*.

Para Melin (1992), como os construtos da teoria tradicional estão atrelados firmemente a fatores considerados básicos e, até certo ponto intuitivos, os resultados e conclusões apresentados são errôneos e não demonstram claramente a complexidade na qual o mundo empresarial se insere, ou os meandros que um processo de internacionalização necessariamente deve seguir, para ocorrer de forma sólida e contínua.

O modelo de *Uppsala* recebe de Cavusgil (1980) a crítica pelo seu excesso de centralização na internacionalização comercial da empresa, sendo que, atualmente, existem diversas outras formas de internacionalização, que passam pela ampliação do mercado internacional, sem que seja necessário haver somente a internacionalização comercial para que isto seja possível; como exemplo, cita-se a redução de custos, por meio de economia com a localização, ou a presença produtiva num mercado atacado por um competidor.

3.5 Modelos Baseados em Aspectos Econômicos

As teorias baseadas em aspectos econômicos tendem a explicar a internacionalização, por meio da expansão internacional, como forma de otimizar os custos e potencializar sua produtividade e ganhos com a seleção correta da localização e seleção do mercado externo ideal para iniciar o processo.

3.5.1 Enfoque nos Custos de Transação

O foco desta escola está na qualificação econômica da expansão para novos mercados, principalmente os externos. A decisão de se internacionalizar, segundo Williamson (1975), passa pela aprovação e racionalidade econômica em seus diversos aspectos, como os de produtividade, rentabilidade, lucratividade, de riscos versus retornos oferecidos por este novo mercado em potencial. Diferente do proposto pela escola de *Uppsala*, o direcionador neste caso seria o estágio final da internacionalização, onde as empresas já contariam com uma presença externa, determinando apenas a vantagem de se optar por instalações locais de produção neste mercado externo.

A questão que seguidores da escola do custo de transação tentam responder, através da racionalidade econômica oferecida pelo modelo, é se a decisão de se internacionalizar, ainda mais, por meio da produção nos próprios mercados é viável, rentável e de risco controlável. Para Dunning (1988), o paradigma da internacionalização é uma das contribuições mais importantes dos micro-economistas para as empresas utilizarem em seus processos na busca

pelo mercado externo, pois auxilia na compreensão da forma como a qual as transações hierárquicas entre países acontecem.

A provável resposta à questão proposta permeia, segundo Dunning (1980), três grupos de vantagens que este tipo, ou grau de internacionalização proporciona às empresas e interferem na sua decisão de investir no exterior, sendo:

a) vantagens de se internalizar, que trata da possibilidade e capacidade apresentadas pela organização de transferir as vantagens de propriedade (ativos de acesso privilegiado) através das fronteiras, utilizando-se de estrutura interna ou pela ação direta de vendas nos mercados locais;

b) vantagens de localização, que surgem com as barreiras protecionistas (legais, sanitária, cotas, etc.), custos de logística e imposições legais (burocráticas) que avaliam o benefício de produzir em outros países (ganhos de escala), buscando proteger-se desses custos adicionais;

c) vantagens de propriedade, relativas à natureza ou nacionalidade da empresa e seus produtos/serviços, que potencializam sua competitividade no mercado internacional, em contrapartida às capacidades de seus concorrentes diretos. A existência de possíveis custos extras de transação cria a necessidade de se verificar o ganho real líquido desta nova operação.

Enquanto na escola nórdica as formas de entrada seguem seqüências determinadas pelo grau de envolvimento entre as organizações, a escola com enfoque no custo de transação objetiva determina a maneira mais eficiente, em relação a ganhos econômicos e de produtividade, a ser

desenvolvida. Para assegurar uma tendência positiva na balança do risco/retorno, o aumento do controle da filial no exterior garante um saldo favorável, graças ao lucro obtido pela presença mais efetiva, o que aumenta o risco. Um controle menos próximo, por meio de intermediários, reduz o retorno, apesar de reduzir o risco. Assim, o processo de internacionalização se basearia na melhor estratégia de se abordar um mercado externo, de forma a se ter uma redução dos custos de transação envolvidos, maximizando os ganhos proporcionados por sua vantagem competitiva.

3.5.2 Paradigma Eclético

A teoria do paradigma eclético foi desenvolvida por Dunning (1981), com o objetivo de consolidar as demais teorias de caráter econômico na internacionalização de empresas. Assim, o desenvolvimento teórico deste modelo tenta alocar, em uma só explicação, as teorias do custo de transação, da internalização e as teorias de localização e do comércio internacional.

Em seu modelo, Dunning (1981) explica que o tamanho, a maneira e o padrão da produção, em mercados externos desenvolvidos por uma empresa, se baseiam na aplicação das vantagens específicas possuídas, na facilidade ou propensão da empresa em internalizar as demandas dos mercados externos e na atratividade dos mercados externos para que a produção possa ocorrer localmente. A entrada nos mercados externos é uma decisão que acontece de forma planejada e racional, tendo como elementos de suporte as análises da vantagem de se produzir em solo estrangeiro e da possibilidade de redução de custos. Estas análises poderão, inclusive, para determinar a necessidade e o grau de integração vertical das atividades e processos da empresa, auxiliar na avaliação da criação de uma filial produtiva no mercado externo.

Dunning (1988) apresenta quatro condicionantes que uma empresa deve ter para avaliar a possibilidade de explorar suas vantagens competitivas no mercado externo, por meio de investimentos diretos, o que a levaria a se transformar em uma multinacional:

a) A empresa precisa possuir vantagens específicas no momento em que entrar em um mercado externo, comparadas com as empresas que já atuam neste mercado;

b) Uma vez que a empresa possua as vantagens específicas, deve ter certeza que é mais vantajoso explorar estas vantagens com seus próprios recursos do que repassar estas vantagens a terceiros, por meio da venda de seus direitos, licenças ou parcerias. Outra decisão, segundo Vernon (1966), é definir o que é mais rentável, internalizar esta vantagem por meio da expansão de sua cadeia de valor, ou através da absorção e execução de novas atividades;

c) Determinadas as vantagens de localização, a empresa deve definir se é rentável produzir parte de seus produtos em uma planta localizada no exterior, levanto em conta fatores como custos, prazos, políticas locais, distribuição, etc.;

d) Definidas as vantagens específicas e as vantagens de localização, Dunning (1988) afirma que, para uma empresa efetuar um investimento direto no mercado exterior, seu planejamento deve considerar que a produção no mercado internacional está de acordo com seu o plano estratégico de longo prazo.

A maior contribuição de Dunning aos estudos da internacionalização foram as perguntas oferecidas sobre os motivos pelos quais uma empresa deve pensar, para se tornar uma multinacional, e os ganhos reais desta decisão a longo prazo.

3.5.3 Críticas aos Modelos Econômicos

Um dos principais críticos à teoria da internacionalização, baseada em modelos de aspectos econômicos, Kojima (1982), indica que os problemas aparecem quando as hipóteses destes modelos econômicos são postos à prova, principalmente as relacionadas à teoria dos custos de transação, uma vez que estas hipóteses colocam os estudos relacionados às empresas que buscam a internacionalização num grau limitado de investigação, pois parte do princípio de que, todo ator envolvido no processo tende a atuar estritamente de acordo com os próprios interesses e objetivos. Assim, estes modelos não permitem explicar situações ocorridas em empresas multinacionais onde os interesses gerais são mais importantes que os interesses de um único agente.

3.6 Outros Modelos de Internacionalização

3.6.1 Internacionalização dos Late Movers

O termo *Late Movers*[21] se refere ao momento de entrada de uma determinada empresa na esfera da internacionalização, onde, usualmente, empresas oriundas de países em desenvolvimento ou emergentes são consideradas como competidores que se apresentam

[21] Termo em inglês para designar os “últimos a se moverem”. [N/A]

depois que este mercado internacional já se encontra consolidado; segundo Tsang (1999), são os *últimos entrantes*.

Para Barlett e Ghoshal (2000), as principais características que os *Late Movers* precisam possuir para se tornarem um "competidor global", são aquelas segundo as quais precisam definir seu posicionamento estratégico em relação à parte da curva de valor que pretendem ocupar. Podem optar pelo diferencial e a complexidade tecnológica, diferencial de *marketing* ou a margem bruta. Quanto mais apurado o diferencial ou quanto maior a complexidade tecnológica, maior a margem bruta pela qual a empresa estará apta a disputar.

Segundo Barlett e Ghoshal (2000), normalmente empresas sediadas em países periféricos tendem a disputar com empresas de países desenvolvidos a parte do mercado sensível a preços, pois competem com base em custos, devido ao custo inferior de sua mão-de-obra. Para os autores, existem três passos que devem ser seguidos para que um *late mover* obtenha sucesso na competição pelos mercados globais:

a) A quebra do modelo mental estabelecido, onde os países emergentes hesitam em subir na curva de valor, brigando pela diferenciação nos custos;

b) encontrar estratégias onde seja benéfico ser um *late mover*, através do *benchmarking*[22], aproveitamento de experiências anteriores de seus concorrentes;

[22]Processo usado pelas organizações para avaliar vários aspectos de seus processos de negócio em relação às melhores práticas do mercado. [N/A]

c) o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua, na matriz e na filial local, buscando a compreensão antecipada das demandas dos clientes e possibilitando a criação de demandas até então inexistentes ou latentes.

3.6.2 Empresas Born Global

As empresas *Born Global*[23] ou empresas de rápida internacionalização desde sua criação, há mais de quinze anos, têm sido estudadas e classificadas como um fenômeno (McKinsey, 1993), ao lado de outros conceitos similares de empresas com rápida ascensão ao mercado internacional, como *International New Ventures*[24].

Segundo Cavusgil (1994), estas empresas possuem dois diferenciais claros em relação às que seguem outros modelos de internacionalização: o primeiro é que, para se internacionalizar não necessitam ser grandes empresas, ou possuir uma grande quantidade de recursos para investirem no processo; e o segundo é que não passam pelo processo gradual de internacionalização, preconizado pelas escolas tradicionais da internacionalização. As *Born Global* são empresas que foram criadas voltadas para a exportação, onde sua gestão foi pré-concebida com o comprometimento de se internacionalizar, focalizando em produção padronizada e *marketing* agressivo no seu nicho de mercado, ao invés de desenvolver produtos customizados.

Com base em pesquisa com empresas classificadas como *Born Global*, Cavusgil (1994) defende a teoria de que, pela quantidade de informação disponível, a facilidade de acesso aos meios de comunicação e o equilíbrio dos mercados internacionais, a internacionalização de

[23] Termo em inglês que significa “Nascida Internacionalizada”. [N/A]
[24] **OVIATT, BENJAMIN M. & PATRICIA P. MCDOUGALL** (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. Management International Review.

forma gradual poderia ser substituída pela internacionalização imediata, por meio da exportação, no momento da criação da empresa.

3.7 Modelo de Internacionalização Proposto

Durante as fases de coleta de informações secundárias e análise do referencial teórico, associadas à experiência profissional de quase dez anos do autor em empresa de tecnologia da informação, iniciou-se o processo de desenvolvimento de um modelo de internacionalização a ser proposto, que estivesse mais adaptado à realidade das empresas brasileiras de TI.

O que pode ser percebido é que existem poucos trabalhos referentes à internacionalização de empresas brasileiras; o número é ainda menor, quando se trata de serviços, e não foi encontrado nenhum trabalho específico sobre a internacionalização de empresas brasileiras de TI. Esta ausência total de trabalhos na área motivou ainda mais o desenvolvimento deste modelo, para que este possa servir como um incentivo a futuras pesquisas relacionadas a este tema.

Mesmo não encontrando nenhum trabalho específico sobre um modelo de internacionalização de empresas brasileiras de TI, alguns autores influenciaram a montagem do modelo proposto, entre eles Heeks e Nicholson (2002), Lima e Lezana (2005), Oliveira, Gonçalves e Barbosa (2005) e Corrêa (2005).

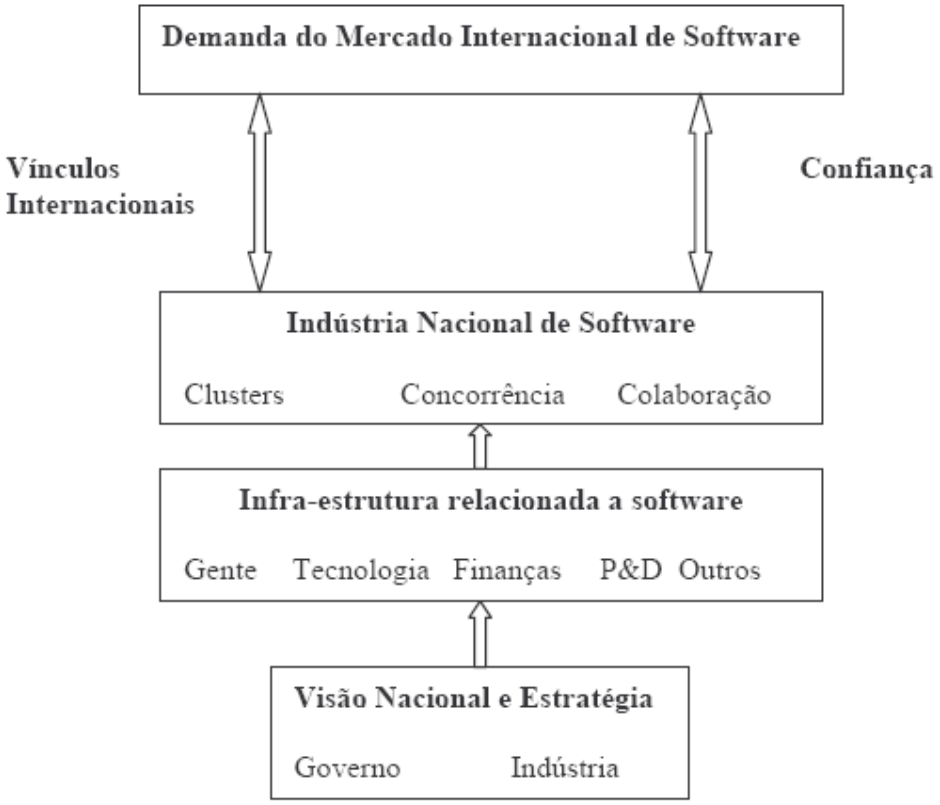
3.7.1 Modelo de Exportação de Software *de Heeks e Nicholson*

A diferenciação como um fator de sucesso, aliada à exploração de novos nichos de mercado são resultados do trabalho de Heeks e Nicholson (2002).

O modelo de sucesso na exportação de software intitulado “Fatores de Sucesso e Estratégias de Exportação de *Softwares* por Países em Desenvolvimento e por Economias em Transição” foi desenvolvido nos estudos realizados em países de economias emergentes, e que tradicionalmente sejam reconhecidos como exportadores de *softwares*. A pesquisa ocorreu primeiro na Índia, Israel e Irlanda e, *a posteriori*, o modelo foi replicado em outras economias periféricas, também entendidas como emergentes, como Rússia, Filipinas e Ucrânia.

A Figura IV ilustra o modelo proposto por Heeks e Nicholson (2002).

FIGURA IV Modelo de Sucesso na Exportação de *Software*



Fonte: Heeks e Nicholson (2002), traduzido por Oliveira, Gonçalves e Barbosa (2005).

O modelo de sucesso na exportação de *software,* de Heeks e Nicholson (2002), apresenta cinco pontos principais em sua estrutura, definidos como fatores críticos de sucesso, que foram considerados e analisados para a elaboração do modelo proposto neste trabalho. Estes pontos são:

a) Atenção à Visão Nacional e à Estratégia, tendo como foco o envolvimento do Governo (Estado) e das Indústrias (Empresas) num processo de internacionalização via exportação direta. Segundo os autores, o planejamento e as regras adotadas para viabilizar o processo de entrada em mercados externos deve ser feita em conjunto entre o Estado e as Empresas, atendendo às necessidades e às capacidades de cada um no processo.

b) A Infra-estrutura relacionada ao *Software* levanta questões sobre a capacidade das empresas desenvolvedoras de *software* se organizarem internamente, tendo em vista o planejamento estratégico e a visão nacional, para se qualificarem ao processo de internacionalização. Esta parte do modelo de Heeks e Nicholson (2002) auxiliou a elaboração das "Competências" do modelo proposto neste trabalho.

c) A parte definida como a Indústria Nacional de *Software* indica as formas como o mercado das empresas de *software* estaria organizado internamente. Esta organização poderia vir a favorecer o acesso das empresas locais a mercados internacionais, por oferecerem condições de competitividade ou poderiam dificultar o acesso à internacionalização, por apresentarem barreiras à busca destes novos mercados.

d) Quanto maiores os Vínculos Internacionais entre as empresas que buscam estes mercados, aliados aos elos entre os governos destes países, maiores são as chances de ocorrer uma internacionalização para este país. A confiança do mercado externo nas empresas interessadas em se internacionalizar, e a manutenção desta confiança, uma vez que o processo é iniciado, são fundamentais para a continuidade e alargamento do processo de internacionalização destas empresas. Tanto os Vínculos Internacionais, quanto a Confiança do mercado externo são influenciados pelas estruturas dos países e das empresas que os buscam, mas também são influenciadores das modificações e ajustes sofridos por estes, como na forma de se organizarem, nas políticas governamentais, na estrutura interna das próprias empresas, etc.

e) Assim como os vínculos internacionais e a confiança do mercado externo influenciam e são influenciados pela estrutura e organização do mercado interno, a própria Demanda Internacional de *Software* também é um fator de relevante influência na forma como as

empresas e os países interessados nesta demanda irão agir. Quanto maior a demanda internacional pelo *software*, maiores serão os vínculos internacionais entre os países e as empresas exportadoras e, conseqüentemente, estas empresas deverão estar mais bem estruturadas para atender de forma competitiva ao mercado externo.

3.7.2 Framework *Organizacional de Lima e Lezana*

O modelo de processo de identificação das competências elaborado por Lima e Lezana (2005), aborda o conceito de competências, e como a sua utilização poderá acrescentar competitividade à empresa, de forma a manter os processos desenvolvidos dentro dos níveis exigidos para a manutenção da coerência, conforme ilustra a Figura V.

A empresa deverá identificar o novo mercado onde pretende atuar, ou aonde já vem atuando e querendo se expandir, verificar quais são as competências técnicas demandadas por estes mercados-alvo, alinhando estas informações com as competências organizacionais presentes na empresa. Uma vez definidos os critérios que serão adotados na escolha das estratégias de operações, definem-se as novas competências requeridas pela empresa para atender às estratégias empresariais e tecnológicas em foco.

FIGURA V Processo de Identificação das Competências

Fonte: Lima e Lezana (2005)

Uma vez identificadas as competências requeridas, Lima e Lezana (2005) definem a relação entre estratégia e estrutura (Figura VI), que será "*mediada por um conjunto de competências*" organizacionais e requeridas. Para a elaboração deste modelo, os autores recorrem ao modelo estratégia estrutura de Chandler (1962), onde as competências requeridas são definidas por uma estratégia previamente estabelecida, e atuam de forma a se tornarem referências na definição da Estrutura organizacional.

As estratégias serão influenciadas pelas competências organizacionais, uma vez que criam a necessidade de se organizar os recursos disponíveis e as capacidades ou habilidades da empresa em se planejar e organizar, definindo as condições e capacidades de uma empresa executar suas estratégias. Com base neste modelo de Lima e Lezana (2005), foi desenvolvida a idéia da interação entre as "Competências e as Estratégias" do modelo proposto neste trabalho.

FIGURA VI Interação Estratégia-Estrutura

Fonte: Lima e Lezana (2005)

Para os autores, a importância de se ter uma estratégia alinhada com as competências organizacionais, ajustadas aos novos padrões de competências requeridas, é a garantia de se ter um posicionamento competitivo sustentado e de aprendizado constante, capacitando a empresa para participar de diversos mercados, com vários níveis de competitividades diferentes.

3.7.3 O Estudo em Empresas de TI de Oliveira, Gonçalves e Barbosa

Um dos poucos trabalhos publicados recentemente sobre a internacionalização de empresas brasileiras de *software*, o artigo publicado por Oliveira, Gonçalves e Barbosa (2005), apresenta um estudo sobre a capacidade das empresas brasileiras de TI se inserirem no mercado internacional.

Para a pesquisa, os autores utilizaram o modelo de sucesso na exportação de *software* de Heeks e Nicholson (2002), de forma a padronizar e avaliar os resultados encontrados no Brasil, de acordo com os demais resultados apurados em outros países emergentes.

Para complementar a avaliação do modelo de Heeks e Nicholson (2002), Oliveira, Gonçalves e Barbosa efetuaram pesquisas de campo com gestores de empresas de TI de Belo Horizonte/MG, com o objetivo te levantar o perfil das empresas brasileiras que desenvolvem serviços de TI. Como base da pesquisa, foram selecionadas empresas associadas à FUMSOFT e graduadas da INSOFT, incubadora localizada dentro da sede da própria Fumsoft.

As principais contribuições da pesquisa de Oliveira, Gonçalves e Barbosa (2005) à elaboração do modelo proposto neste trabalho são:

a) A definição da amostra, baseada em empresas associadas à ASSESPRO-MG, que estivessem classificadas como prestadoras de serviços de tecnologia da informação, abrangendo desenvolvedores de *softwares*, prestadores de serviços de consultoria em *software* e prestadores de serviço de treinamento em tecnologia da informação. A apresentação de uma lista mais completa e abrangente foi indicação da FUMSOFT, após informarmos o nosso interesse em empresas com o perfil estudado por estes autores.

b) A análise comparativa dos fatores críticos de sucesso entre Brasil, Rússia, China e Filipinas - faltando apenas a Índia para a composição dos BRIC - baseada no modelo de sucesso na exportação de *software* de Heeks e Nicholson (2002), conforme apresentado no Quadro I.

c) A avaliação da aplicação do modelo de Heeks e Nicholson nas empresas brasileiras, focalizando os cinco princípios fundamentais deste modelo: (i) Visão Nacional e Estratégia; (ii) Infra-estrutura e Fatores Internos; (iii) Vínculos Internacionais e Confiança; (iv) Características da Indústria de *software*; (v) Demanda.

QUADRO I. Análise dos Fatores Críticos de Sucesso no Brasil e em países da *2ª Leva*

	Brasil	Rússia	China	Filipinas
Demanda	- Alta demanda externa - Forte demanda doméstica	- Alta demanda externa - Fraca demanda doméstica	- Alta demanda externa - Forte demanda doméstica	- Alta demanda externa - Fraca demanda doméstica
Visão Nacional e Estratégia	- Visão e estratégia limitadas - Tentativas de exportação baseadas em produtos de software	- Visão e estratégia ausentes - Algum foco em serviços de software	- Estratégia presente - Todas as áreas de software	- Alguma estratégia governamental - Serviços relacionados a TI
Vínculos Internacionais e Confiança	- Ausência de diáspora. Contra-diáspora como fator gerador de vínculos. - Baixa reputação. Pirataria presente em nível intermediário	- Vínculos baseados em diáspora - Baixa reputação. Altos índices de pirataria	- Vínculos baseados em diáspora e interface de Hong-Kong - Baixa reputação. Altos índices de pirataria	- Vínculos baseados em diáspora - Baixa reputação. Altos índices de pirataria
Características da indústria de software	- Média concorrência - Alguns clusters presentes. Baixa colaboração	- Alguns clusters presentes.	- Alguns clusters presentes.	- Alguns clusters presentes.
Fatores domésticos / infra-estrutura	- Capital humano qualificado e de baixo custo - Boas condições em telecomunicação - Dificuldades de acesso a capital - Sucesso limitado em P&D	- Capital humano qualificado e de baixo custo - Más condições em gestão e em telecomunicação - Dificuldades de acesso a capital - Dificuldades com a língua inglesa	- Capital humano qualificado e de baixo custo - Alguma estrutura física - Dificuldades em gestão e com a língua inglesa	- Capital humano qualificado e de baixo custo - Boa estrutura física nos clusters - Infra-estrutura geral fraca

Fonte: Oliveira, Gonçalves e Barbosa (2005); Heeks e Nicholson (2002)

A avaliação dos fatores críticos de sucesso do modelo de Heeks e Nicholson aplicados às empresas brasileiras por Oliveira, Gonçalves e Barbosa, pode ser resumida da seguinte forma:

a) **Visão Nacional e Estratégia**: Existe uma lentidão nos processos de internacionalização das empresas brasileiras desenvolvedoras de serviços de TI, grande parte causada pelo excesso de burocracia do Estado brasileiro. As políticas de incentivo à internacionalização

ainda são poucas e incipientes, como o caso da SOFTEX[25] com o apoio da APEX[26]. A pesquisa aponta que a maior parte das empresas desenvolvedoras de *software* de Belo Horizonte consiste de empresas de pequeno e médio porte, sem haver ainda uma cultura de associação enraizada entre elas, para se fortificarem perante as instituições governamentais. Para os autores, a visão nacional é limitada, tanto do lado governamental, quanto do lado empresarial.

b) **Infra-estrutura e Fatores Internos**: Segundo os autores, há uma quantidade grande de escolas de nível técnico e superior que qualificam milhares de profissionais anualmente, para serem aproveitados junto às empresas de TI, alocadas em todo país. A maior concentração destas instituições e destes profissionais está nas regiões Sul e Sudeste, onde se encontra a maior parte dos clientes atuais e potenciais para as empresas de *software*.

Para Oliveira, Gonçalves e Barbosa, a gestão das empresas de TI pode ser classificada como positivamente diferenciada da dos seus competidores internacionais, fato gerado pela dificuldade encontrada no Brasil para o desenvolvimento de negócios, como a burocracia, a tributação e a legislação, entre outros. Por ter seu mercado fechado por alguns anos, as empresas de TI, de certa forma, se tornaram resguardadas contra a concorrência internacional, o que possibilitou o desenvolvimento de suas estruturas com menor grau de competitividade e

[25] A partir de 2003, com a Portaria MCT-051/2003, de 12/03/2003, o art. 1° regula a participação das empresas beneficiárias dos incentivos fiscais previstos no art. 4° da Lei 8248, de 23/10/1991, através de convênios específicos a serem celebrados para esta finalidade, do qual participem os programas considerados prioritários pelo CATI - Comitê da Área de Tecnologia da Informação. Na Resolução no. 1 do CATI o Programa para Promoção da Excelência do Software Brasileiro, coordenado pela Sociedade SOFTEX, foi considerado prioritário como programa de interesse nacional na área de informática e automação. (www.softex.br).

[26] O diagnóstico das exportações brasileiras e o desempenho dos produtos nacionais nos mercados externos levaram o Governo a instituir a APEX, com o propósito de introduzir mudanças significativas nas políticas voltadas a estimular o comércio de produtos brasileiros no exterior. A missão da APEX é promover as exportações de produtos e serviços contribuindo para a internacionalização das empresas brasileiras. (www.apexbrasil.com.br).

pressão externa. Um ponto de atenção, segundo os autores, é o baixo índice de adaptação do *software* brasileiro à língua inglesa, considerada a língua internacional de negócios.

c) **Vínculos Internacionais e Confiança**: O Brasil sempre foi um país exportador de mão de obra; porém, diferentemente dos outros países de economia emergente, como Rússia, China e Índia, aquela era voltada para os trabalhadores braçais e não para o desenvolvimento intelectual e tecnológico. Esta diferença deixa o país uma volta atrás na corrida pelo crescimento tecnológico e desenvolvimento de redes de conhecimento, segundo Oliveira, Gonçalves e Barbosa.

Outro aspecto que implica na questão da confiança, nacional e internacional, em relação aos produtos brasileiros é o nível alto de pirataria de produtos; apesar da pirataria em softwares ter diminuído nos últimos anos, segundo os autores, esta situação põe em cheque a credibilidade das instituições nacionais de controle e repressão a este tipo de crime, afugentando, ou, ao menos, diminuindo o interesse externo em investir nas indústrias brasileiras.

d) **Características da Indústria de *software***: A concorrência interna entre as empresas que desenvolvem e comercializam softwares é alta, segundo os autores da pesquisa. O mercado é composto por grandes multinacionais, que possuem a maior parte dos clientes, além das empresas estatais que desenvolvem exclusivamente para o governo, em suas diversas esferas, e das pequenas e médias empresas que disputam os clientes menores, que não atraem a atenção dos grandes desenvolvedores.

Oliveira, Gonçalves e Barbosa concluem que os governos locais têm suas próprias políticas de fomento e incentivo à criação de empresas de tecnologia, seja através de fontes de

financiamento a juros mais baixos, criação de incubadoras de desenvolvimento de novas empresas e agências de auxílio a este segmento. Mesmo sendo um mecanismo que facilita a geração e desenvolvimento destas empresas, a quantidade de incentivos ainda está aquém do necessário para um crescimento mais rápido do setor.

e) **Demanda**: Para Oliveira, Gonçalves e Barbosa, a demanda pode ser dividida em interna e externa. Caso a demanda interna seja forte e contínua, provavelmente o país não terá condições de alcançar o mercado externo, se não possuir uma estrutura produtiva que comporte o aumento criado pelo novo mercado que se apresenta. Por outro lado, se a demanda interna for muito pequena, é mais provável que não haja interesse em se desenvolver tais produtos, pois dificilmente uma empresa iniciará suas atividades voltando-se para o mercado externo.

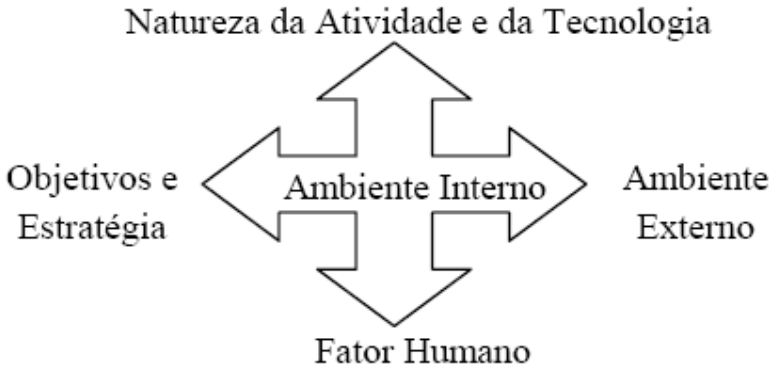
Desta forma, segundo os autores da pesquisa, é importante que haja um equilíbrio entre a demanda interna, geradora da necessidade de produção e desenvolvimento de novos produtos, mas, por outro lado, é clara a necessidade de o mercado externo ser um objetivo de médio e longo prazo para as empresas. É indispensável que as empresas se estruturem para o atendimento a este novo mercado, mas sem se esquecer do mercado interno.

3.7.4 Caracterização dos Condicionantes

A adequação de um modelo de análise de estrutura organizacional, proposto para a caracterização de condicionantes, pode ser efetivada com a adaptação de fatores adjacentes ao ambiente interno, como (i) objetivos e estratégia; (ii) fatores humanos; (iii) ambiente externo; (iv) natureza da atividade e da tecnologia, uma vez diagnosticada de forma clara e objetiva a

estrutura organizacional de uma empresa, como ilustrado pela Figura VII, conforme apresenta Corrêa (2005),

FIGURA VII Caracterização dos Condicionantes



Fonte: Corrêa (2005)

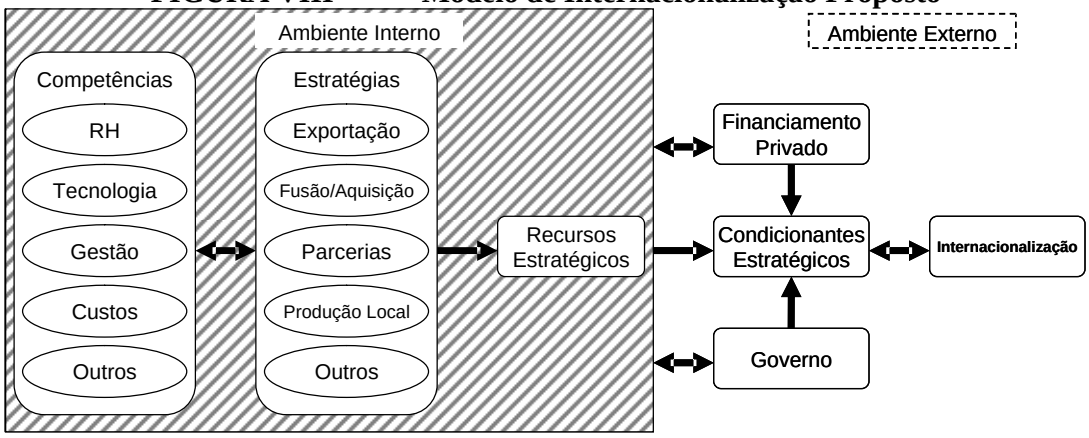
Este modelo contribuiu para o modelo proposto neste trabalho, com a introdução da idéia da interação do ambiente externo, como mais um condicionante da estrutura organizacional do ambiente externo. No modelo proposto neste trabalho, esta interação do ambiente externo se dá de três formas, descrita como "Governo", "Financiamento Privado" e "Internacionalização".

3.7.5 Modelo de Internacionalização Elaborado e Adotado na Pesquisa

Para o desenvolvimento do modelo proposto, foram utilizadas as informações coletadas em dados secundários, os referenciais teóricos consultados, observações diretas e indiretas dos objetos de pesquisa, aprofundamento de estudo dos modelos utilizados como base e a experiência profissional do autor com empresas de TI.

O modelo é dividido em duas partes distintas, conforme a Figura VIII, o “Ambiente Interno” ou a parte sombreada do modelo alvo de nossa análise e o “Ambiente Externo”, a parte sem sombreamento que não será tratada neste trabalho de forma aprofundada.

FIGURA VIII Modelo de Internacionalização Proposto



Fonte: Elaborado pelo Autor

O Ambiente Externo é composto pelas Organizações Privadas, interessadas em investir em empresas com potencial e capacidade de atingir o mercado internacional; pelo Governo, na figura da União, Estados e Municípios, que desenvolvem políticas e regras que podem incentivar, favorecer e apoiar a entrada das empresas no mercado internacional, mas que podem atrasar, ou mesmo impedir esta internacionalização por conta de sua burocracia, tributos e políticas mal formuladas; pela Internacionalização em si, composta pelos mercados externos, com suas demandas, competências e concorrentes, pelos Governos destes mercados, com as mesmas regras do Governo do país de origem, com o complicador de se preocuparem com a reserva de mercado de suas empresas locais, e pelas Organizações Privadas destes mercados, interessadas em trazer para seu país tecnologias mais evoluídas a custos menores; e a união destes três fatores – Organizações Privadas, Governo e Internacionalização – surge o Condicionante Estratégico, que será o diferencial (ou vantagem competitiva) que cada empresa terá de possuir para obter sucesso no mercado internacional. O Ambiente Externo e

seus componentes não serão analisados neste trabalho, deixando seus possíveis desdobramentos para um trabalho futuro, ou mesmo como sugestão de novas pesquisas.

O *Ambiente Interno* é formado pelas *Competências* da empresa no desenvolvimento de suas atividades; pelas *Estratégias* que esta empresa desenvolve e executa na busca pelo mercado internacional; e pelos Recursos Estratégicos, obtidos pela interação entre as Competências da Organização e suas Estratégias de Internacionalização.

As *competências* organizacionais são aquelas que a empresa deverá possuir, ou desenvolver, para a formação de seu recurso estratégico, visando obter um diferencial competitivo, ou *condicionante estratégico*, no processo de *internacionalização*. As *competências* são formadas por:

a) **Recursos Humanos**: As pessoas que compõem a empresa. Quanto mais qualificada e preparada para se adequar às demandas do mercado externo, elas contribuirão mais para a formação dos *recursos estratégicos*. As *estratégias* planejadas serão influenciadas pelos *recursos humanos* da empresa e os influenciarão da mesma forma. Assim, decisões sobre quais tipos de profissionais devem ser contratados, que tipo de treinamento oferecer, os idiomas a serem focalizados, entre outros, serão definidos de acordo com esta *competência*.

b) **Tecnologia**: *Competência* formada pelos serviços, produtos e processos que a empresa irá oferecer ao mercado externo. Os diferenciais competitivos como o tipo de linguagem, a segurança, o controle de qualidade, forjarão os *recursos estratégicos* para a internacionalização. Devem ser definidos os tipos específicos de serviços em que a empresa

focalizará suas atividades, como serviço de alto ou baixo valor agregado, o *software* customizável, o *software* produto, o componente de *software*, ou o *software* embarcado.

c) **Gestão:** Responsável pela orquestração de todas as atividades e processos desenvolvidos pela empresa. Esta *competência* deverá ser capaz de planejar e executar as *estratégias* necessárias para que a empresa alcance os *condicionantes estratégicos* fundamentais e indispensáveis para a *internacionalização*.

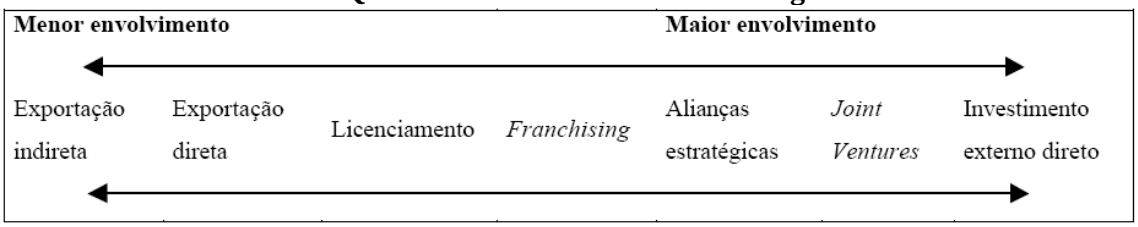
d) **Custos:** *Competência* da empresa em se adequar às alterações demandadas pelas *estratégias* nas questões financeiras, para que seus produtos e serviços desenvolvidos pela área de *tecnologia* cheguem ao mercado internacional com atratividade não só por sua qualidade, mas também por seu *custo*-benefício.

e) **Outros:** Todas as demais *competências* adjacentes às já exploradas, que a empresa deverá possuir, ou desenvolver, no sentido de se adequar às *estratégias* propostas, para a formação de seus *recursos estratégicos*, base de sua *internacionalização*.

As *Estratégias* serão definidas de acordo com as *competências* que a empresa possui, alinhadas às condições determinadas pelo mercado externo para que se alcance o *condicionante estratégico* ideal para o processo de *internacionalização*. As *estratégias* também poderão ser responsáveis pela alteração das *competências* que a empresa possui, ou pela indicação do desenvolvimento de novas *competências* necessárias para a empresa se adequar às demandas do mercado externo. Assim, a escolha de uma *estratégia* poderá definir as *competências* da empresa, bem como suas *competências* poderão indicar a melhor *estratégia* a ser seguida. Caberá à *gestão* a definição deste processo.

Segundo Kotabe e Helsen (2000), as *estratégias*, adotadas por uma empresa no caminho da *internacionalização*, pode ter graus diferenciados de envolvimento, que vão desde uma exportação indireta, com quase nenhum envolvimento com o mercado externo, até um investimento externo direto, com total entrada da empresa neste mercado, conforme o Quadro II apresenta.

QUADRO II. Contínuo Estratégico



Fonte: Kotabe e Helsen (2000)

A união resultante das *competências* que a empresa possui com as *estratégias* formará os *recursos estratégicos*, base de nosso questionamento nesta pesquisa. Desta forma, nossa pesquisa tentará responder se estes *recursos estratégicos* têm alguma e, se sim, qual influência na *internacionalização* das empresas de TI.

Alguns autores discutem a questão das *competências* serem fatores determinantes para a definição das *estratégias*, entendendo que as empresas vêem suas *competências* como algo fechado, sem possibilidade de alterações, desenvolvimento ou incremento, de forma que caberá à *gestão* encontrar e formatar as *estratégias* que se encaixariam nestas *competências* pré-estabelecidas.

Existem defensores da teoria da internacionalização, que sugerem o inverso, ou seja, as *estratégias* são definidas de acordo com as demandas e possibilidades do mercado externo,

para então se iniciar o processo de formação das devidas competências capazes de atingirem os objetivos previamente estabelecidos.

Este trabalho não tem como objetivo defender este ou aquele grupo, mas, sim, indicar, ou auxiliar na indicação do grau de influência que a soma de *competências* e *estratégias*, ou os chamados *recursos estratégicos* têm no processo de *internacionalização*. Se as *competências* determinam as *estratégias*, se as *estratégias* justificam as *competências*, ou se existe um modelo intermediário neste processo, isto não será alvo de nossa pesquisa, o que não impede que ao final desta, estejamos capacitados a apresentar alguns resultados neste sentido.

Por último, cabe ressaltar que os componentes do *Ambiente Externo* são considerados, neste trabalho, como extremamente importantes para o processo de *internacionalização* de uma empresa, mas que, por questões de limitação de escopo, prazo e custo, não foram abordados. Contudo, a indicação de estudos futuros sobre estes componentes será recomendada em nossas observações finais, para aumentar o grau de informações sobre este processo como um todo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos com as pesquisas efetuadas junto às empresas de TI associadas à ASSESPRO-MG, classificadas como prestadoras de serviços de tecnologia da informação, o que abarcou desenvolvedores de *softwares* (serviço de alto ou baixo valor agregado, o *software* customizável, o *software*-produto, o componente de *software* e o *software* embarcado), prestadores de serviços de consultoria em TI e prestadores de serviço de treinamento em tecnologia da informação.

4.1 Universo Pesquisado e Amostra

Solicitou-se à ASSESPRO-MG a listagem de todas as suas empresas associadas que prestam serviços de TI, mais especificamente na área de serviços de *software*, consultoria em *software* e treinamento em *software*. Foi apresentada uma lista com 55 empresas que se enquadravam nestes requisitos. Todas as empresas foram contatadas, mas apenas 48 (87% do total) se dispuseram a receber o pesquisador, ou responder o questionário por e-mail, caso preferissem.

4.2 Qualificação das Empresas

A maior parte das empresas, 98%, tem a origem do capital controlador, sendo que apenas 2% são de origem estrangeira, e todas possuem a sede em Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais. Existe uma grande concentração de empresas, 69%, com o número de funcionários entre 11 e 50, sendo que as demais estão distribuídas de forma equilibrada, conforme o Gráfico 4. Um ponto importante levantado foi a quantidade de mestres e doutores nas

empresas: quase 40% das empresas possui entre 1 e 5 mestres ou doutores em seu quadro funcional.

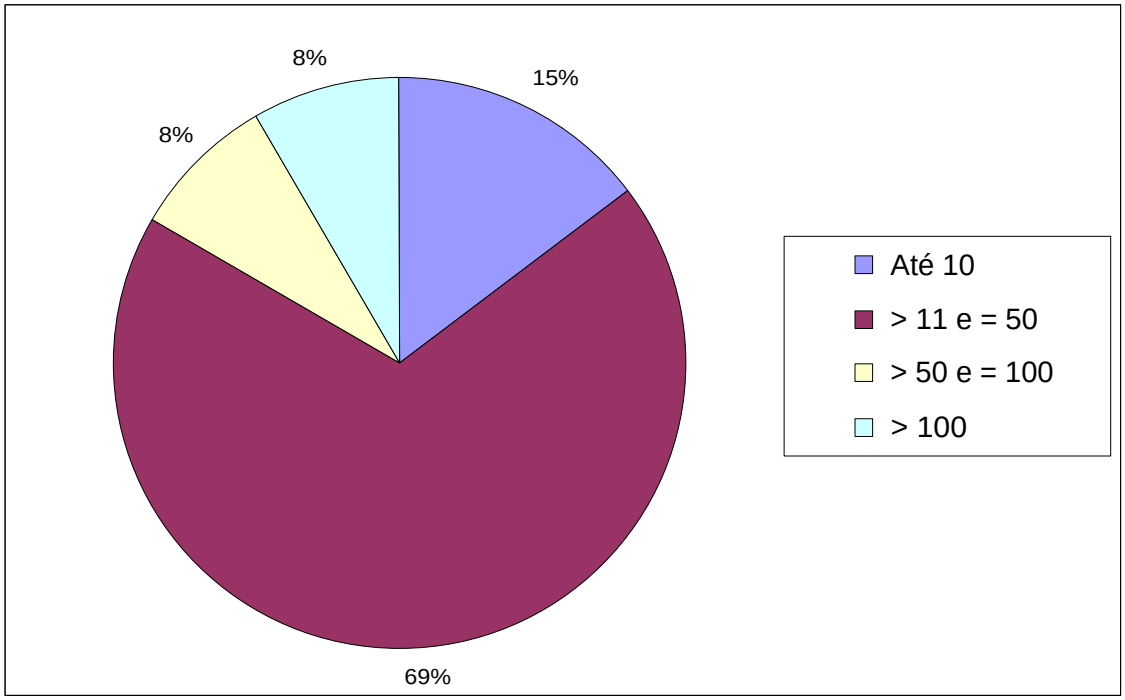


GRÁFICO 4. Porte por Número de Colaboradores
Fonte: Elaborado pelo Autor

Por seu faturamento anual, as empresas foram classificadas em micro, pequeno, médio e grande porte, sendo que, à exceção do grande porte, que representa 4% das empresas, as demais estão igualmente distribuídas, conforme Gráfico 5.

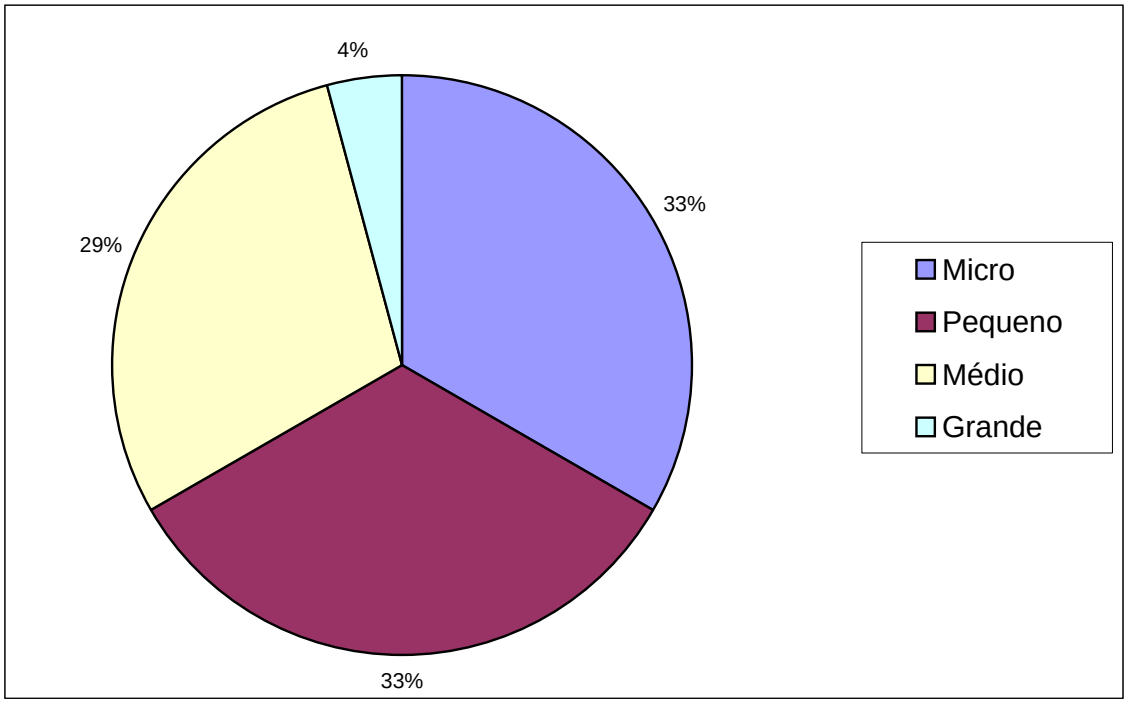


GRÁFICO 5. Porte das Empresas pelo Faturamento Bruto Anual
Fonte: Elaborado pelo Autor

O modelo de negócio está direcionado para a prestação, tanto de Serviços, como de *Software*, com 52% das empresas. Apenas *Software* 29% e Serviços 19%, ilustrado pelo o Gráfico 6.

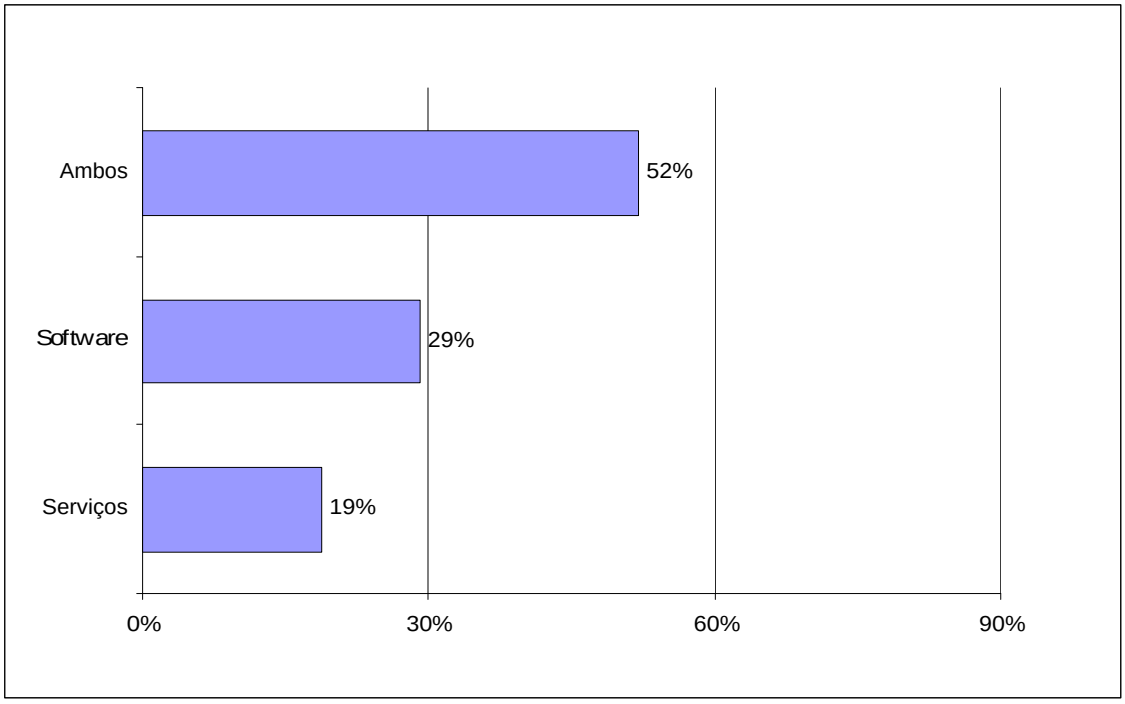


GRÁFICO 6. Modelo de Negócio
Fonte: Elaborado pelo Autor

Para o Diretor de Negócios de uma das empresas pesquisadas, a importância de saber determinar qual o modelo de negócio a ser adotado se explica pelo fato,

> (...) do modelo de negócio prever, por exemplo, o fornecimento de *software* de gestão integrada à qualidade e à implantação, configuração e parametrização, podem ocorrer de acordo com os processos de gestão do cliente.

Observa-se, nas palavras do entrevistado, a importância dada à sua tecnologia e ao planejamento de suas ações, pensando nos possíveis desdobramentos destes, como a venda direta a um cliente no mercado externo.

Os principais serviços faturados são o *Software* Pacote (35%) e *Software* Customizável (23%). O Gráfico 7 apresenta, em valores absolutos, a distribuição total do faturamento por serviço/produto.

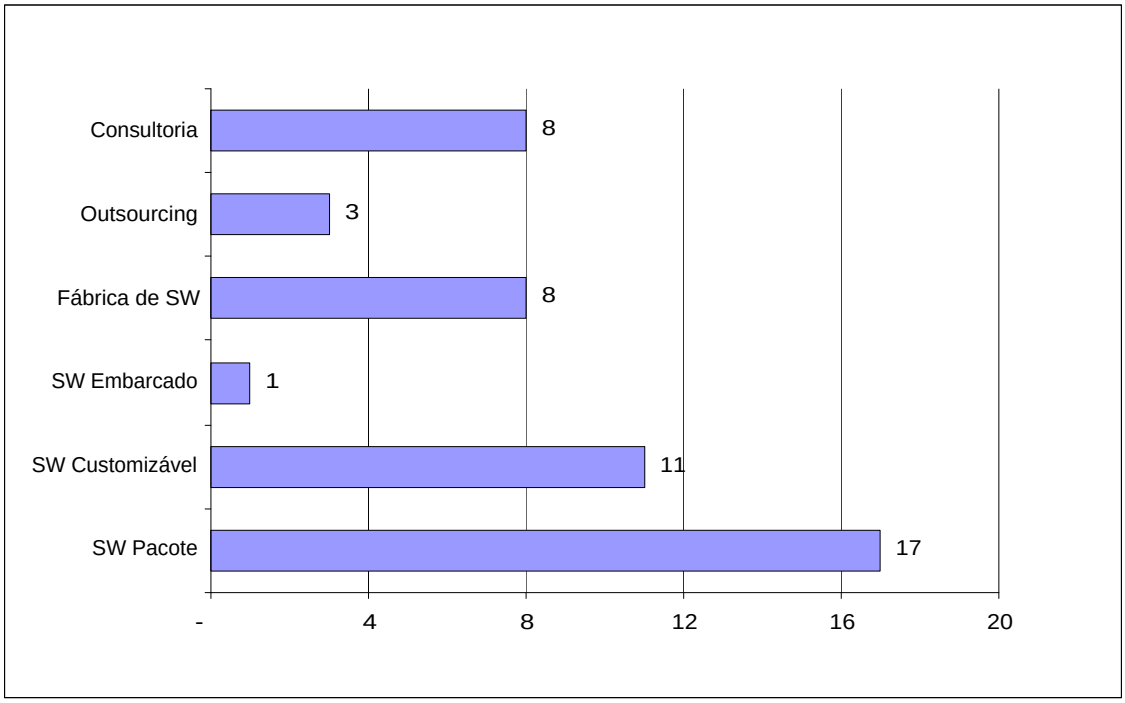


GRÁFICO 7. Principal Serviço/Produto Faturado
Fonte: Elaborado pelo Autor

Segundo o Diretor de uma das empresas entrevistadas, existe sempre na venda de um serviço de *software* a venda de um serviço agregado, pois:

> (...) tendo-se em vista que, por melhores que sejam os recursos do manual disponibilizados em todos os produtos, acabam aparecendo demandas para treinamento.

Para este diretor, a interação como cliente no mercado externo não pode ficar relegada apenas aos aspectos comerciais da transação, pois existe uma preocupação com as questões técnicas, o que demanda um envolvimento direto e próximo do mercado onde o cliente se encontra.

O gerente de qualidade e administração de uma das empresas entrevistadas entende que o *software* customizável,

> (...) deve ser abarcado pelas fábricas de *software*, pois elas, apesar de desenvolverem novos sistemas, são as principais responsáveis pela manutenção destes.

Nas palavras deste entrevistado, o desenvolvimento e a manutenção dos sistemas oferecidos são parte de um único processo, que envolve a área de vendas, mas também a parte de planejamento, qualidade e técnica. O entrevistado apresenta a idéia de que os *softwares* podem ser vendidos ao mercado externo também como serviços, pois agregam mais valor, aumentam o comprometimento com o mercado externo e geram maiores resultados comerciais.

4.3 Atuação no Exterior Atualmente

Foram colocadas questões às empresas, quanto ao nível e à forma que estas estão atuando no mercado internacional atualmente, e quanto à estratégia utilizada para entrar neste mercado, assim como à estratégia para a sua permanência. Além disso, foram levantados os principais mercados externos atendidos pelas empresas que já atuam no exterior e o nível do faturamento obtido nestes mercados.

Das empresas pesquisadas, apenas 9, ou 19%, possuem algum tipo de atuação no exterior, seja comercial, parceria ou participação em eventos e feiras. Destas empresas, 5 (55%) possuem algum faturamento advindo do mercado externo, conforme o Gráfico 8 (em valores absolutos).

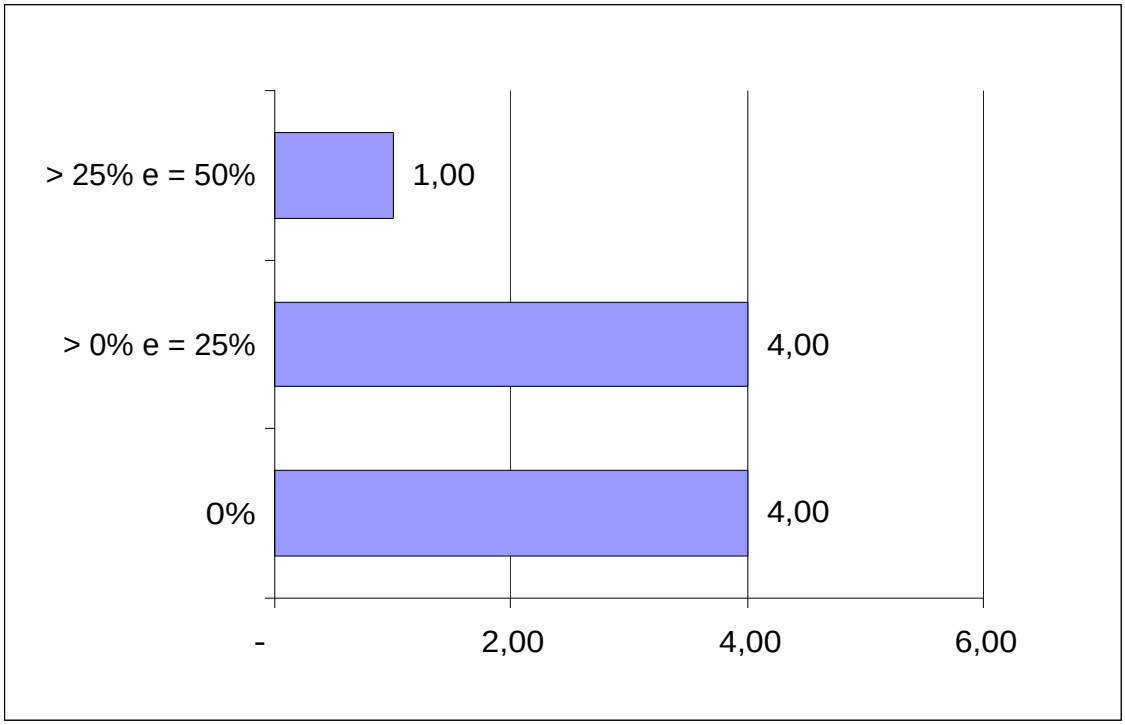


GRÁFICO 8. Número de Empresas com Faturamento Obtido no Exterior
Fonte: Elaborado pelo Autor

Percebe-se que a maior parte do faturamento obtido no exterior está concentrada nos serviços de SW Pacote, SW Customizável e Consultoria; os outros serviços, como pode ser visto no Gráfico 9, têm participação inferior a 15% deste total, valor um pouco diferente do encontrado quando se analisa o faturamento total da empresa, como visto no Gráfico 7, onde estes outros serviços aparecem com pouco mais de 25% do total do faturamento.

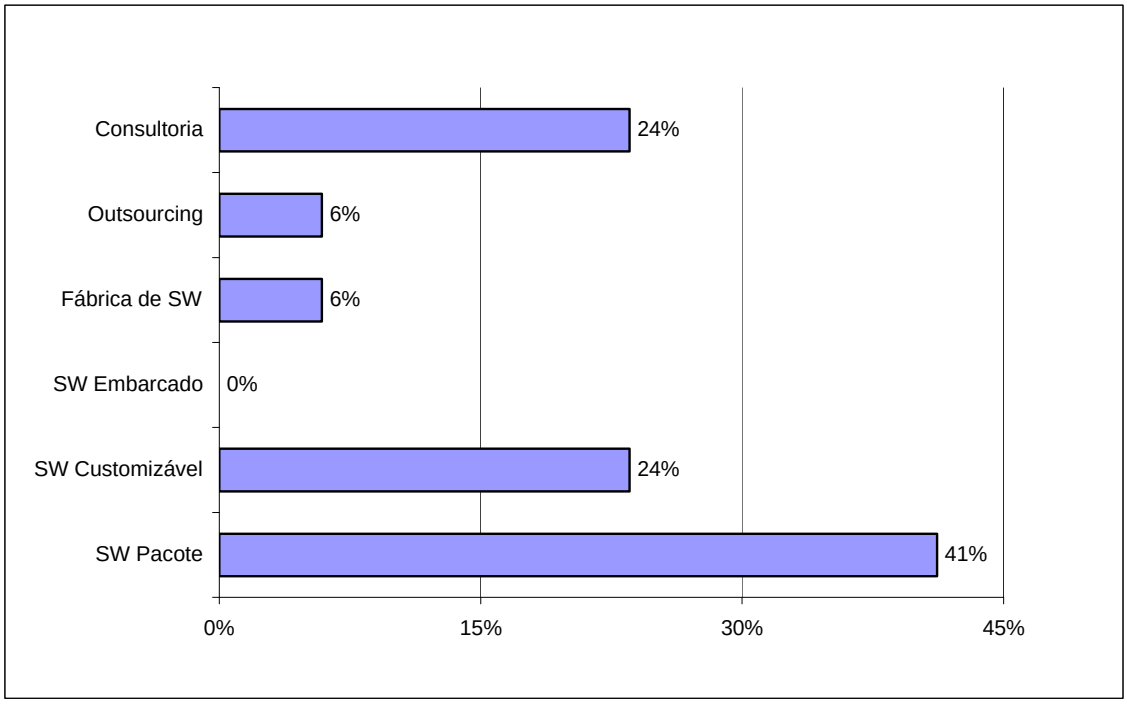


GRÁFICO 9. Percentual do Faturamento dos Serviços Obtidos no Exterior
Fonte: Elaborado pelo Autor

Os principais mercados atendidos atualmente por estas empresas estão situados na América Latina (42%); em segundo lugar, de forma equilibrada, com 17% cada, vem África, Ásia e União Européia. Os EUA são o que têm a menor participação, com apenas 8% do total.

As estratégias de entrada e permanência no mercado internacional das empresas que já atuam, de alguma forma, no exterior podem ser comparadas nos gráficos 10 e 11. No primeiro, observa-se que a entrada se deu por meio de um envolvimento mais distante do país estrangeiro, através de Parcerias (28%) e Distribuidores Estrangeiros (22%).

Para um dos diretores executivos entrevistados, a melhor forma de entrada em um mercado externo é por meio da

> (...) exportação, pois é a maneira mais barata e rápida de se atingir um público externo, sem se comprometer demais em investimentos e marketing.

Pelas colocações do entrevistado, existe uma tendência à internacionalização com um baixo nível de comprometimento com o mercado onde se pretende atuar. A exportação é tida como a ideal neste caso, pelas suas vantagens de custo e agilidade.

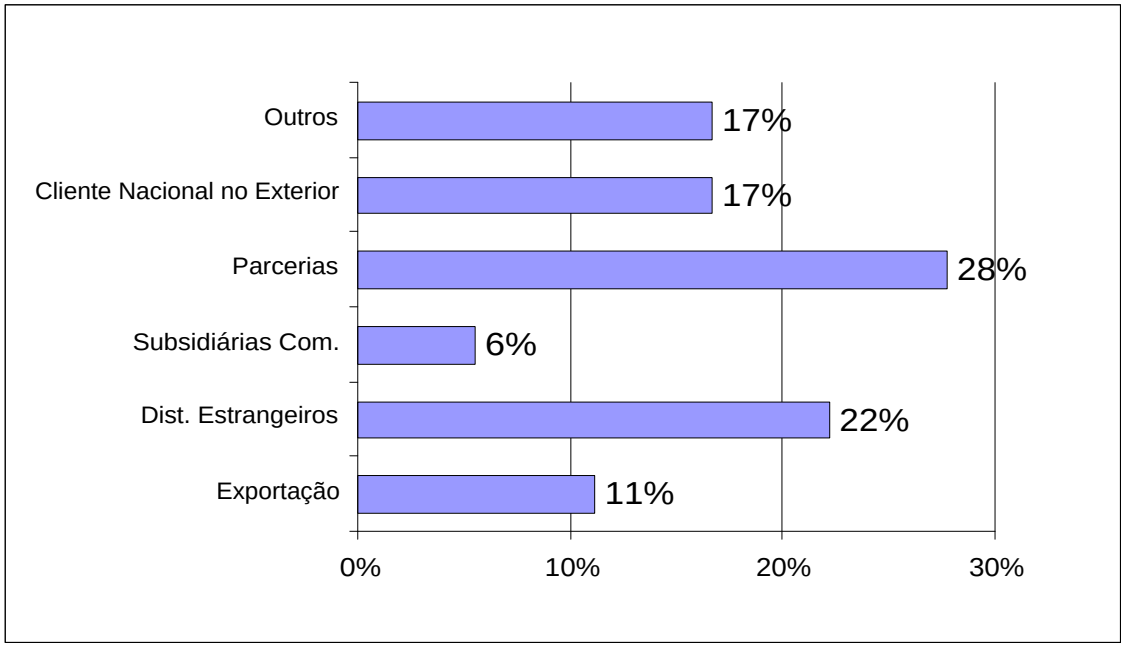


GRÁFICO 10. Estratégia de Entrada no Mercado Internacional
Fonte: Elaborado pelo Autor

Para a permanência, a estratégia de se apoiar em investimentos com envolvimento menor com mercados externos se reduz, crescendo o número de Subsidiárias Comerciais, de 6% para 14% e da Exportação Direta, de 11% para 18%.

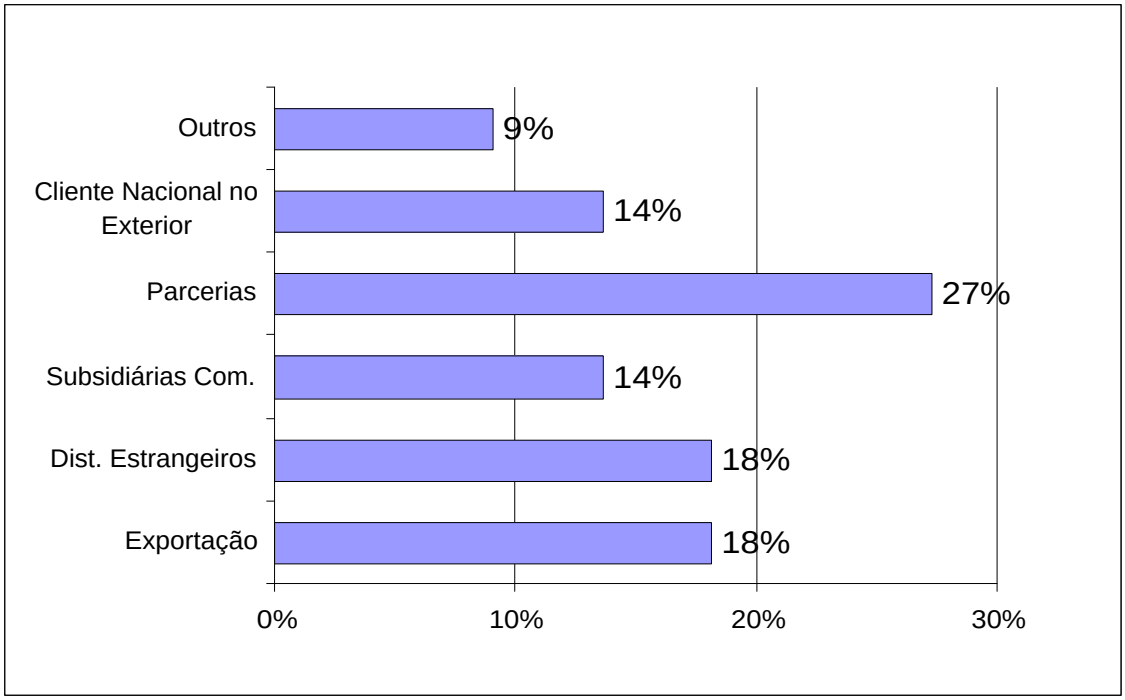


GRÁFICO 11. Estratégia de Permanência no Mercado Internacional
Fonte: Elaborado pelo Autor

Segundo um dos entrevistados, a permanência no mercado externo pode acontecer sem que haja um planejamento específico, como no caso desta empresa em que

> (...) o foco e a demanda estão no mercado interno. A experiência de Angola está ocorrendo por termos sido procurados e é amadora. Por enquanto não pretendemos investir no segmento. Vamos permanecer enquanto houver o interesse e o investimento do cliente.

Este entrevistado dá um exemplo de internacionalização por força da demanda externa. Mesmo que a empresa não tenha interesse, foco, ou mesmo condições de se internacionalizar, o poder do mercado externo pode fazer com que haja uma internacionalização no sentido de atender a esta necessidade latente.

4.4 Atuação no Exterior nos Próximos Cinco Anos

Nesta parte da pesquisa, buscou-se compreender qual o interesse das empresas de TI no mercado internacional nos próximos cinco anos. Foi questionada a forma como as empresas, que ainda não estão inseridas no mercado externo e têm interesse por este, pretendem fazê-lo e sua estratégia de entrada e permanência. Para as empresas que já estão atuando no mercado internacional, foi questionada a forma como pretendem desenvolver suas estratégias para permanecer nestes mercados. Foram levantadas, também, informações sobre quais os mercados estrangeiros mais atraíam as empresas brasileiras de TI e suas expectativas de faturamento nestes mercados.

Segundo um dos entrevistados, o objetivo da entrada de sua empresa no mercado internacional é o de poder

> (...) obter o retorno dos valores investidos neste processo em até dois anos. Os valores que vierem depois deverão compor nossa lucratividade no mercado externo.

Esta resposta pode ser vista como um exemplo onde a empresa busca o ganho de escala com a internacionalização, pois abarcará um mercado maior, provavelmente com um produto que demande pouca atualização para tal.

Segundo um dos membros da diretoria de uma das empresas pesquisadas,

> (...) devido ao porte médio de nossa empresa, nossa área de planejamento estratégico concluiu que ainda é cedo para pensarmos no processo de internacionalização.

Já esta empresa, apesar de se afirmar de médio porte e possuir uma área específica de planejamento estratégico, considera que o processo de internacionalização está além de suas competências, ou de suas estratégias.

Para outro entrevistado, responsável pela diretoria de TI, dados e internacionalização, os mercados a serem buscados são

> (...) os que apresentam menor custo para nossa entrada, seja pela distância geográfica, que é o caso dos países da América Latina, seja pelos países africanos de língua portuguesa, além de Portugal, que demandam menor customização dos *softwares*.

Este entrevistado afirma que o mercado externo mais atraente é aquele que pode receber seus produtos e serviços, sem que demandem grandes investimentos, ou comprometimentos para este processo. A vantagem de se entrar em um mercado com a cultura e idioma semelhantes é levada em conta no momento da decisão de qual mercado buscar.

Ao todo, 20 empresas pesquisadas, ou 42% do total, planejam atuar no mercado externo nos próximos cinco anos. Esta quantidade é mais do que o dobro das empresas que já atuam neste mercado.

Para o Diretor Administrativo entrevistado para a pesquisa, a internacionalização pode ocorrer de várias formas, mas a mais indicada, segundo ele, no caso desta empresa é

> (...) a exportação, que pelo que nós acreditamos, já será uma realidade em um horizonte de cinco anos; porém, ainda não temos análises mais cuidadosas sobre como isso deverá acontecer e como poderemos nos diferenciar.

O entrevistado, mesmo afirmando que não possui a quantidade de informações necessárias para tomar uma decisão, demonstra sua predileção pela exportação, principalmente pelas vantagens de custos e tempo, já citados por outros entrevistados.

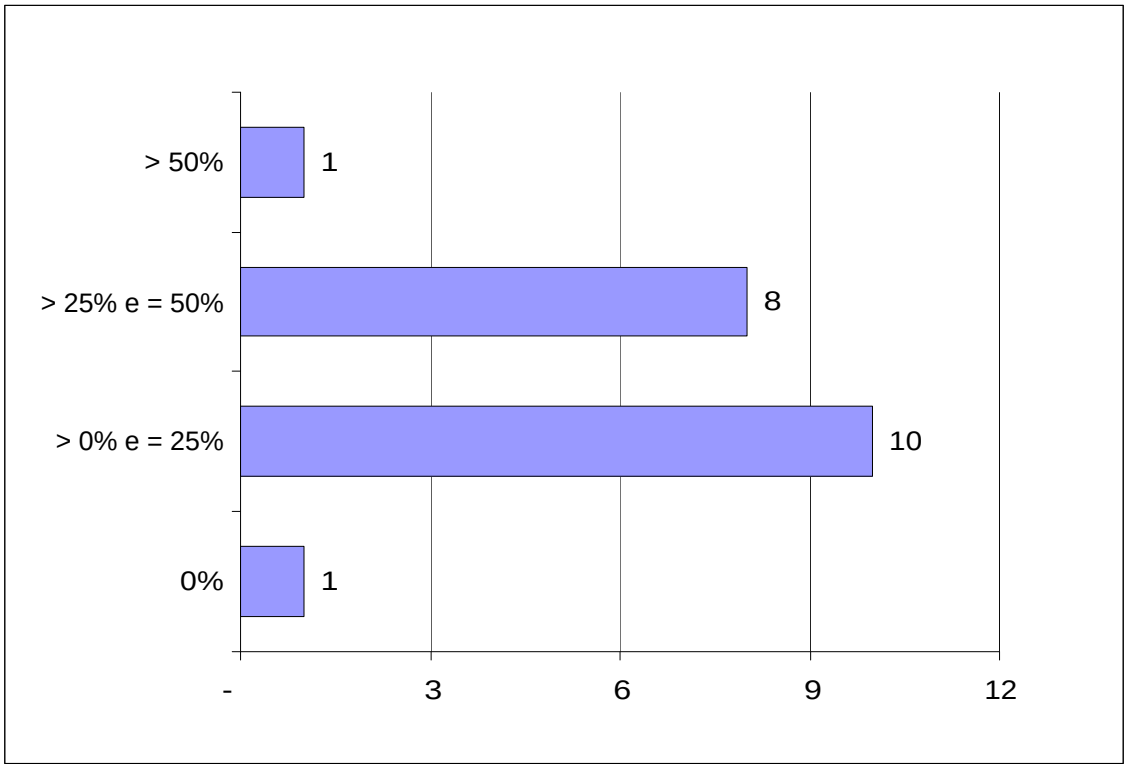


GRÁFICO 12. Percentual do Faturamento do Exterior em 5 anos
Fonte: Elaborado pelo Autor

O planejamento de 10 (50%) destas empresas, que querem atuar no mercado internacional, é que até 25% de seu faturamento venha do comércio internacional, como visto no Gráfico 12. Outras 8 (40%) esperam conseguir entre 25% e 50% do seu faturamento do mercado externo, enquanto das 10% restantes, 1 (5%) não tem pretensão de obter receitas neste cinco anos e 1 (5%), por outro lado, espera conseguir mais de 50% de sua receita do exterior.

Assim como acontece atualmente, os principais serviços em percentual de faturamento, no entendimento das empresas pesquisadas, devem ser o SW Pacote (41%) e o SW

Customizável. Os principais mercados externos de onde deverá vir este faturamento, segundo a pesquisa, são América Latina (41%) e União Européia (24%), como pode ser visto no Gráfico 13.

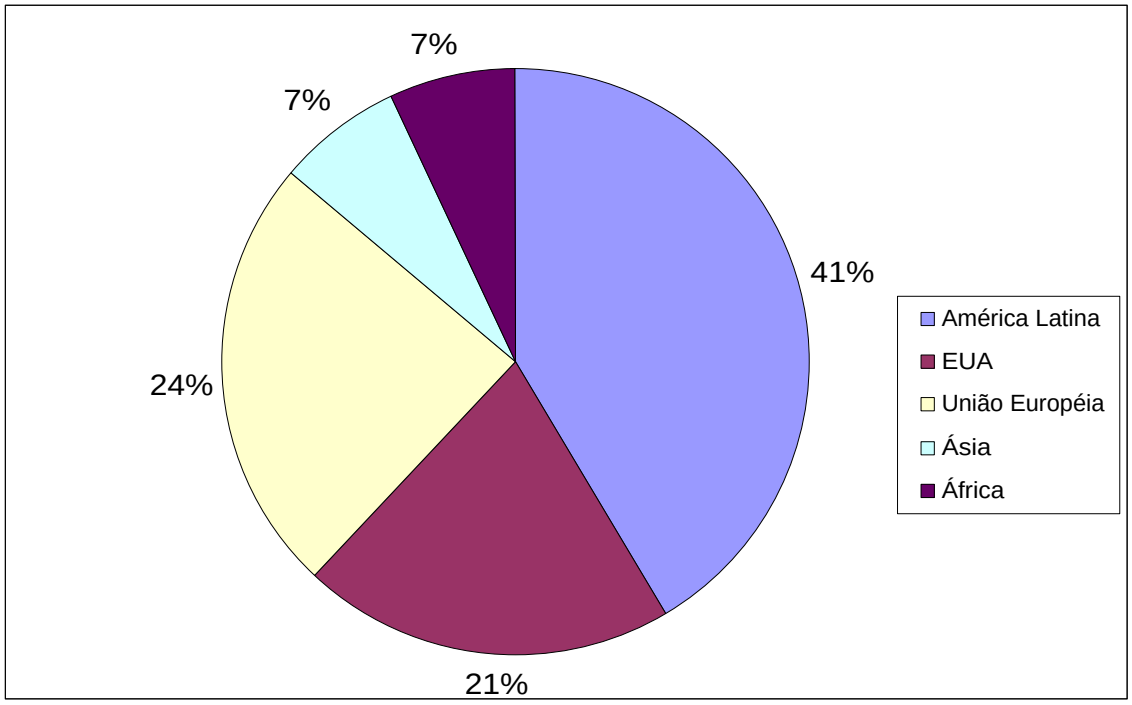


GRÁFICO 13. Principais Mercados Externos nos Próximos 5 anos
Fonte: Elaborado pelo Autor

As estratégias de entrada e permanência nestes mercados, para os próximos cinco anos, acompanham as estratégias utilizadas pelas empresas que, atualmente, participam do mercado externo de alguma forma. A estratégia preferida das empresas de TI é a parceria, que, como estratégia de entrada, ficou com 38% e, como estratégia de permanência, com 42%. A segunda estratégia mais apreciada nos dois cenários é a Exportação, com 18% e 14% respectivamente, conforme apresentado no Gráfico 14 e Gráfico 15.

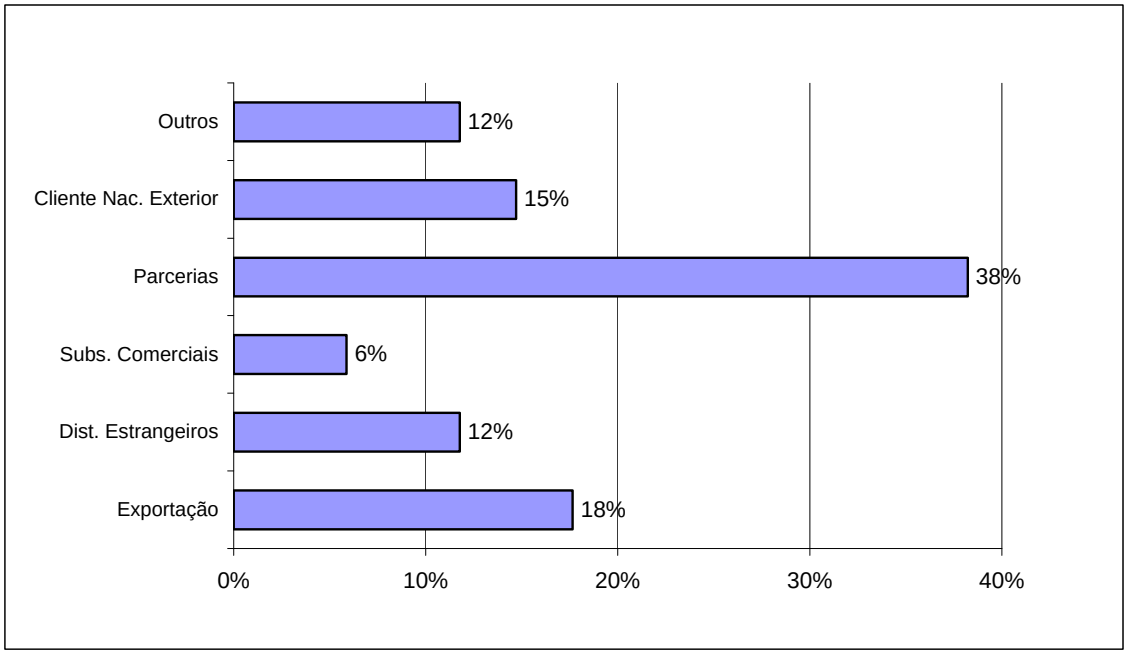


GRÁFICO 14. Estratégia de Entrada no Mercado Internacional em 5 anos
Fonte: Elaborado pelo Autor

Para um dos responsáveis pela gestão de uma das empresas pesquisadas, a melhor forma de se abordar o mercado externo

> (...) é por meio de parcerias, que, em nosso caso, ocorrerão para atender a um de nossos clientes do Brasil que possui filiais no mercado externo.

Este entrevistado já aponta a parceria como a forma ideal de se atender ao mercado externo, mas, como ele mesmo pontua, um dos motivos pelos quais é considerada esta forma é o fato da empresa já possuir um cliente brasileiro que demanda os serviços no exterior.

Segundo este mesmo executivo, uma vez que a empresa já estiver atuando no mercado internacional,

> (...) deveremos tentar aumentar nossa participação neste mercado, mostrando os nossos produtos e serviços em feiras e abrindo uma filial comercial.

O mesmo entrevistado apresenta a sua estratégia de permanência no mercado externo. A participação em feiras e a abertura de uma filial no exterior são formas de se comprometer com o novo mercado, limitando o poder das parcerias determinadas no momento da entrada no novo mercado.

Para outro entrevistado, o motivo de se entrar no mercado internacional através de parcerias se explica pelo fato de

> (...) haver maior afinidade com o mercado, pois há troca de informações, o que auxilia nossa empresa a se inserir neste novo mercado.

Conforme as palavras do entrevistado, a parceria, como estratégia de se atingir o mercado internacional, pode ser considerada uma forma mais segura, com menor risco de investimento não planejado e maior garantia de visibilidade dos produtos neste novo mercado, pelas mãos do parceiro.

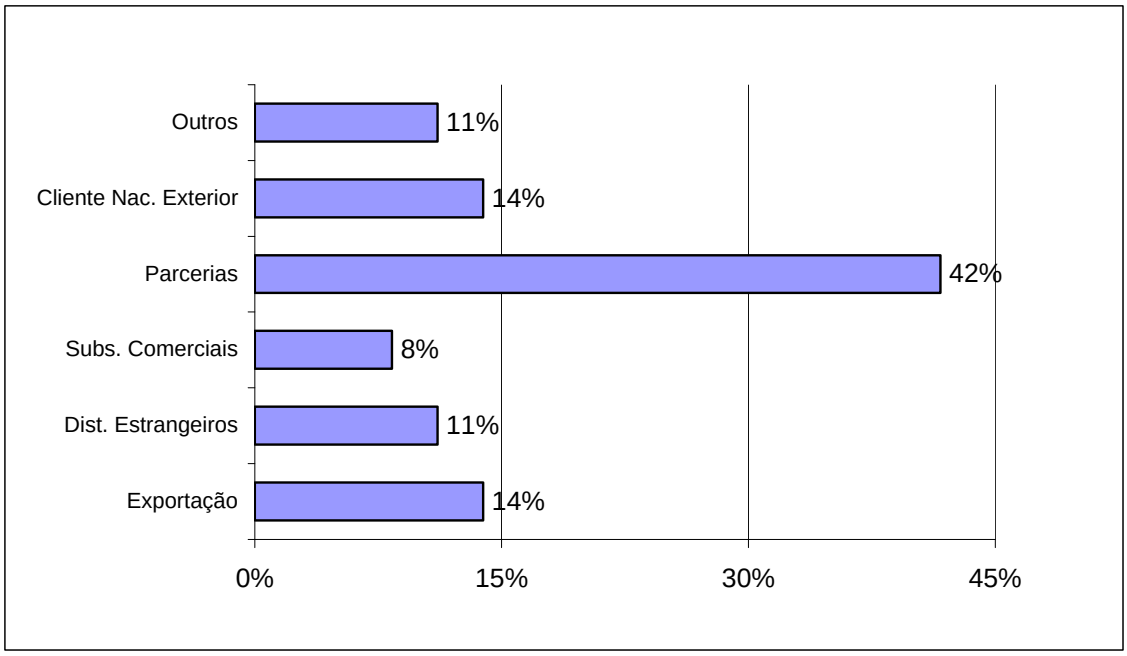


GRÁFICO 15. Estratégia de Permanência no Mercado Internacional em 5 anos
Fonte: Elaborado pelo Autor

Um dos entrevistados, Diretor responsável pela área de TI, explica que, pelo fato dos *softwares* desenvolvidos por eles terem uma complexidade de interação muito alta,

> (...) o *know-how* necessário para se trabalhar com o sistema, que é bem abrangente, demanda conhecimento local. Assim, os parceiros que são detectados em feiras se alinham melhor, tendo melhor perfil e chance de êxito.

Para este entrevistado, a aproximação do mercado externo por meio de parceiros pode ser uma maneira de se apresentar o serviço ao novo mercado; contudo, esta parceria deve acontecer de forma harmônica, pois o parceiro será a imagem desta empresa no exterior, e uma má escolha pode significar perda de tempo e de investimentos.

Para o diretor administrativo, entrevistado nesta pesquisa, as estratégias de entrada e permanência no mercado internacional passam por,

> (...) inicialmente participarmos de feiras, atendermos clientes brasileiros que atuem no exterior, pois será mais fácil que clientes brasileiros ou portugueses utilizem nosso *software* no exterior, pois eles foram desenvolvidos em nosso idioma. Depois imaginamos manter nossas posições ou até ampliá-las, por meio de parcerias com empresas alocadas nos países onde temos interesse em atuar.

As feiras são vistas como as melhores estratégias de entrada, segundo palavras do entrevistado, pois podem auxiliar na localização de um cliente que demande seus serviços, ou mesmo um cliente brasileiro, que também tenha a intenção de se internacionalizar naquele mercado. As parcerias, para o entrevistado, serviriam para uma estratégia de ampliação e manutenção deste novo mercado.

4.5 Classificação dos Recursos Estratégicos

Para a avaliação dos recursos estratégicos, foram apresentadas questões sobre a existência de planejamento estratégico na empresa, e se este era caracterizado como formal ou informal. Abordou-se a questão de quais os recursos da empresa são considerados estratégicos em seus negócios e, na visão da empresa, quais seriam estratégicos para sua internacionalização. Questionou-se de que forma os recursos considerados estratégicos para a internacionalização da empresa influenciavam nas estratégias para alcançar e permanecer no mercado externo. Foram levantadas informações sobre o percentual do faturamento que as empresas investem e a tecnologia, o grau de conhecimento que elas tinham sobre os programas de incentivo governamental e, mais especificamente, sobre os incentivos oferecidos pela SOFTEX.

Para o gerente de TI e qualidade entrevistado, as principais competências que a empresa deve possui e manter são

> (...) o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, propiciando o lançamento de novos produtos para se manter sempre à frente dos concorrentes, com produtos inovadores. A gestão, pois não adianta ter grandes idéias e não haver gestão dos recursos, gestão administrativa, que organiza toda a competência de uma empresa para gerir seus recursos.

A pesquisa e desenvolvimento, assim como a gestão, são vistas por este entrevistado como competências estratégicas, nas quais a empresa deve investir na busca pelo mercado externo, pois delas vem a administração dos recursos, a geração de idéias e a criação de produtos capazes de atrair o interesse do mercado externo.

A maior parte das empresas pesquisadas, 44 (92%), declara possuir planejamento estratégico, distribuídas em 24 (50%), que dizem ser informal e 20 (42%) que o consideram formal, conforme o Gráfico 16 demonstra.

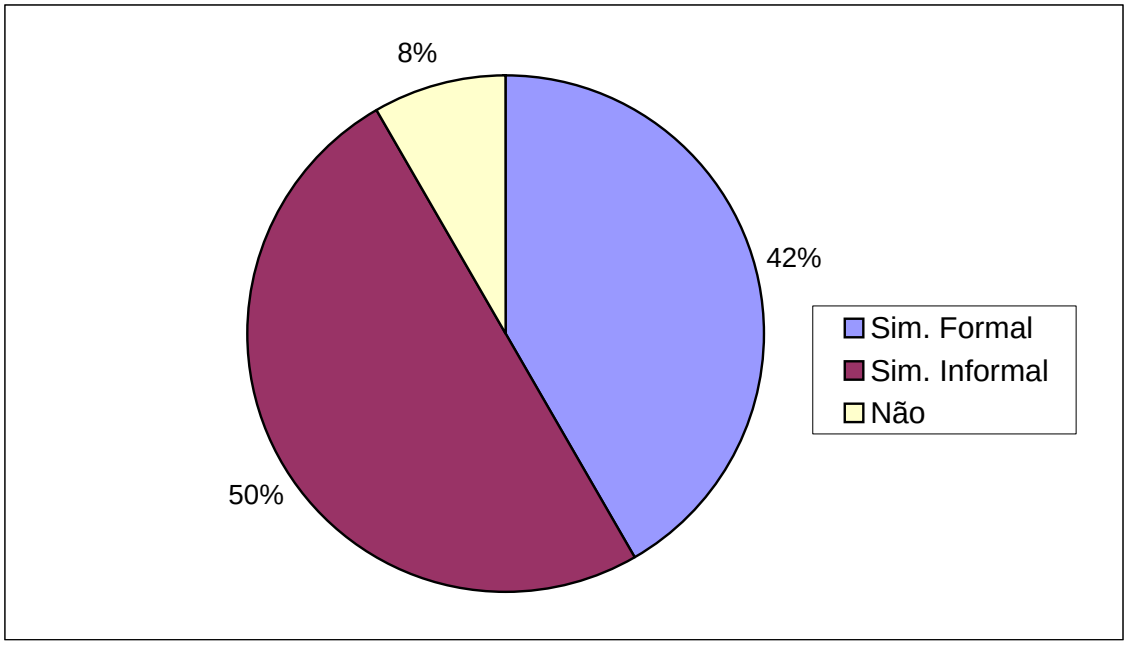


GRÁFICO 16. Possui Área Responsável pelo Planejamento Estratégico
Fonte: Elaborado pelo Autor

Um dos membros da equipe de planejamento estratégico de uma das empresas entrevistadas afirma que a melhor maneira de se consolidar o planejamento estratégico

> (...) é ter um responsável específico pela coordenação deste planejamento anual, e o acompanhamento mensal dos resultados. De preferência, deve ser um dos principais diretores da empresa, ou um dos sócios.

Conforme dito pelo entrevistado, o planejamento estratégico deve fazer parte de um plano gerencial da empresa para apuração de resultados periódicos e controle de metas. Outro ponto importante de um planejamento estratégico é a participação efetiva da alta gerência da empresa, dando credibilidade e continuidade ao processo.

Outros entrevistados dizem que o planejamento estratégico de sua empresa é estruturado de forma que haja

> (...) um setor exclusivo para o desenvolvimento de projetos e planejamento, que garanta que os resultados esperados ocorram de forma contínua.

A existência de um setor definido e responsável pelo planejamento estratégico facilitará a assimilação do processo, pois a manutenção das atividades, revisão das metas e acompanhamento dos resultados é um dos diferenciais do planejamento estratégico.

> (...) um comitê diretor, comum a todos os diretores, que gerenciam os trabalhos desenvolvidos pelas áreas.

As palavras deste entrevistado reforçam o que foi dito anteriormente, pois toda a empresa deverá seguir o planejamento estratégico, mas, com o suporte da diretoria, o plano tem maiores possibilidades de ser incorporado à cultura da empresa.

> (...) a participação de todos os gestores executivos, como o presidente e os diretores.

Como foi visto, a idéia da necessidade da participação efetiva da alta gerência no processo de planejamento estratégico é um lugar comum, dando a devida responsabilidade e abrangência que esta precisa, para se consolidar como um diferencial competitivo da empresa.

Existe um espaço a ser preenchido, quando o assunto questionado se refere a competências estratégicas que a empresa considera importantes para seus negócios e a competências estratégicas que estas mesmas empresas consideram fundamentais para a sua internacionalização; pois, no primeiro caso, conforme o Gráfico 17, a Mão-de-obra (33%) é a competência mais importante para os negócios da empresa.

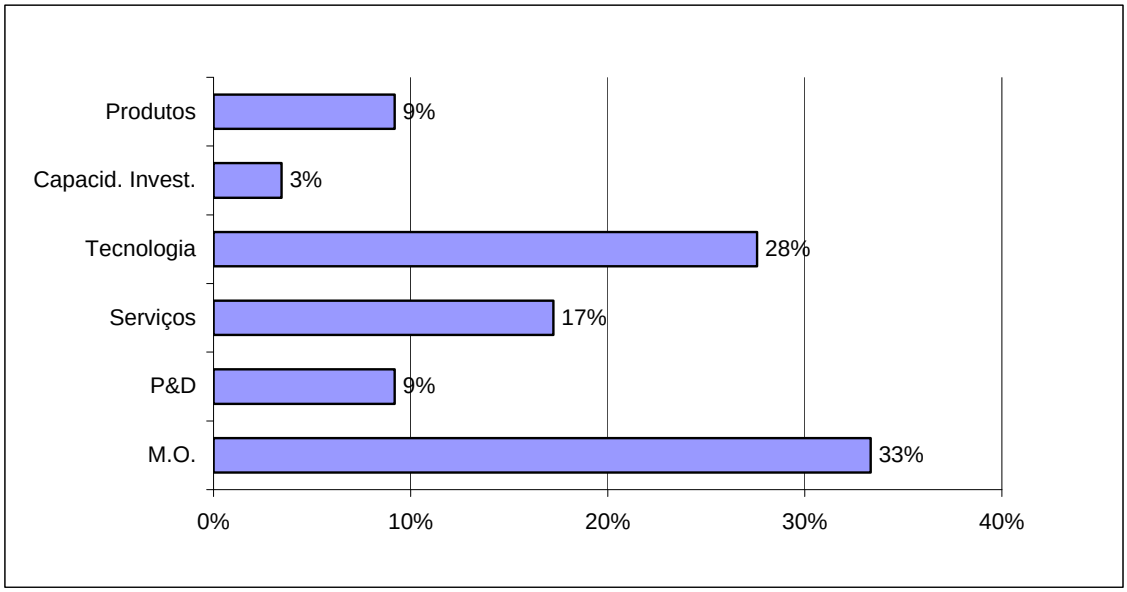


GRÁFICO 17. Competências Estratégicas para o Negócio da Empresa
Fonte: Elaborado pelo Autor

Para o responsável pela área administrativa de uma das empresas entrevistadas, a atenção nas competências estratégicas se faz necessária, pois,

> (...) ter pessoal capacitado para produzir um *software* de qualidade é indispensável. A tecnologia é fundamental para se concorrer com grandes fábricas de *software*. E a gestão deve traçar estratégias e metas coerentes e controlar o desenvolvimento da empresa.

Este entrevistado abrange, em sua resposta, as duas principais competências levantadas nesta pesquisa, a mão-de-obra e a tecnologia. A primeira garante a qualidade, o processo a competitividade; a segunda, garante a inovação, o diferencial técnico e o atendimento às necessidades dos novos mercados.

No segundo caso, de acordo com o Gráfico 18, os produtos/tecnologia (23%) são considerados primordiais no processo de internacionalização, enquanto a mão-de-obra aparece com apenas 13% , indicando que as empresas consideram que as competências que possuem atualmente para o desenvolvimento de seu negócio não estão alinhadas com as

expectativas de competências, que as próprias empresas demonstram serem necessárias para o processo de internacionalização.

Segundo um dos diretores entrevistados, a influência das competências estratégicas sobre as estratégias de entrada no mercado internacional deve considerar que

> (...) subsidiárias internacionais apresentam maior custo e risco, por isso entendemos que parcerias e atendimentos a clientes nacionais no exterior ou clientes multinacionais, que já atendemos no Brasil, é o caminho mais viável e com maior condição de ter bons resultados.

Para este entrevistado, a redução dos riscos e do custo envolvidos em um processo de internacionalização deve ser levada em conta, no momento de se decidir a estratégia de acesso ao mercado externo que se deve utilizar. Ele pontua claramente a aversão às subsidiárias internacionais como estratégia, pelo custo e risco envolvidos.

Outro entrevistado, responsável pela área de internacionalização de TI, diz que

> (...) na área de TI a mão-de-obra é rara em todo o mundo, por isso é necessário investir em treinamento e capacitação específica, que demandam certo tempo. A equipe de TI treinada e motivada é a maior força de uma empresa de tecnologia. O fato de possuirmos uma solução, única e inédita em todo o mundo, nos dá um diferencial aplicável em escala mundial.

Neste ponto, o entrevistado define a escassez de mão-de-obra qualificada como um fator que pode interferir, tanto nas competências estratégicas, quanto nas estratégias de internacionalização, sugerindo como ação para minimizar esse risco, o investimento em treinamento e capacitação de seus recursos. Logo em seguida, ele se rende à tecnologia, demonstrando a importância desta competência como um fator que pode fornecer um diferencial competitivo à empresa.

Para o Diretor de uma das empresas entrevistadas, a influência das competências nas estratégias de internacionalização pode ser explicada pelos seguintes fatos:

> (...) o modelo de gestão adotado com a criação de uma área específica de marketing internacional, ligada diretamente à direção da empresa com autonomia, e controlada através de indicadores de metas setoriais, propiciaram a agilidade necessária para abranger os mercados definidos. A mão-de-obra, qualificada para atender e localizar os sistemas nos idiomas espanhol e inglês, é um recurso condicional para a atuação em mercados definidos. A tecnologia, padronizada na infra-estrutura geral de processamento e telecomunicações, permite a atuação em mercados definidos.

Este entrevistado indica os três principais pontos nos quais a empresa se baseia na definição de sua estratégia de internacionalização. O primeiro é uma estrutura de marketing internacional, com metas e análise periódica de resultados. A segunda é a mão-de-obra como competência estratégica, capacitada a atender às demandas específicas do mercado externo, aliada ao terceiro ponto, que é a tecnologia como recurso suporte para acesso e manutenção dos novos mercados, apoiados em infra-estrutura sólida e em telecomunicação de ponta.

Para o gerente de negócios internacionais de uma das empresas de TI, a influência das estratégias nas competências é fundamental, pois

> (...) para que a parceria com empresas no exterior traga resultados, as empresas parceiras deverão conhecer os produtos de ambas e seguirem os padrões pré-estabelecidos.

O entrevistado acima apresenta a importância de se ter uma estratégia de internacionalização bem planejada e controlada. Assim, ele indica que as parcerias no exterior podem ser um diferencial para a entrada em um mercado externo. Outro ponto sugerido para se considerar é a troca de informações e tecnologias entre os parceiros, visando o equilíbrio e a continuidade no processo de integração dos conhecimentos compartilhados entre as empresas parceiras.

Outro Diretor executivo explica que o investimento em tecnologia é uma competência que acaba por influenciar na estratégia para atingir o mercado internacional, pois,

> (...) ao investirmos em tecnologia, favorecemos o desenvolvimento de um serviço exclusivo, que despertou o interesse de parceiros, o que certamente vai influenciar nas exportações para estes países.

Este entrevistado apresenta a possibilidade das competências serem alinhadas às estratégias para a busca do mercado externo, da forma como o modelo proposto neste trabalho preconiza. É uma constatação da viabilidade do modelo proposto ao processo de internacionalização das empresas brasileiras de TI.

Segundo um dos entrevistados, responsável pela área de tecnologia,

> (...) os produtos têm de estar em versão multi-idioma. Os serviços prestados têm de estar nas principais línguas, respeitando as diversas culturas.

A adequação do serviço ao mercado externo é apontada como uma das estratégias da empresa deste entrevistado, indicando a redução da barreira do idioma como um diferencial competitivo.

Outro entrevistado explica a estratégia, para entrada no mercado externo, que a empresa deve obedecer,

> (...) a existência de um parceiro forte no exterior, ou mesmo de um cliente direto, caso contrário, fica impossível, pelo risco e os custos envolvidos.

Como foi apresentado, muitos entrevistados, como o citado acima, entendem a parceria como a estratégia ideal de internacionalização, principalmente quando aliada à presença de um cliente brasileiro no mercado externo, minimizando os riscos e reduzindo os custos do processo.

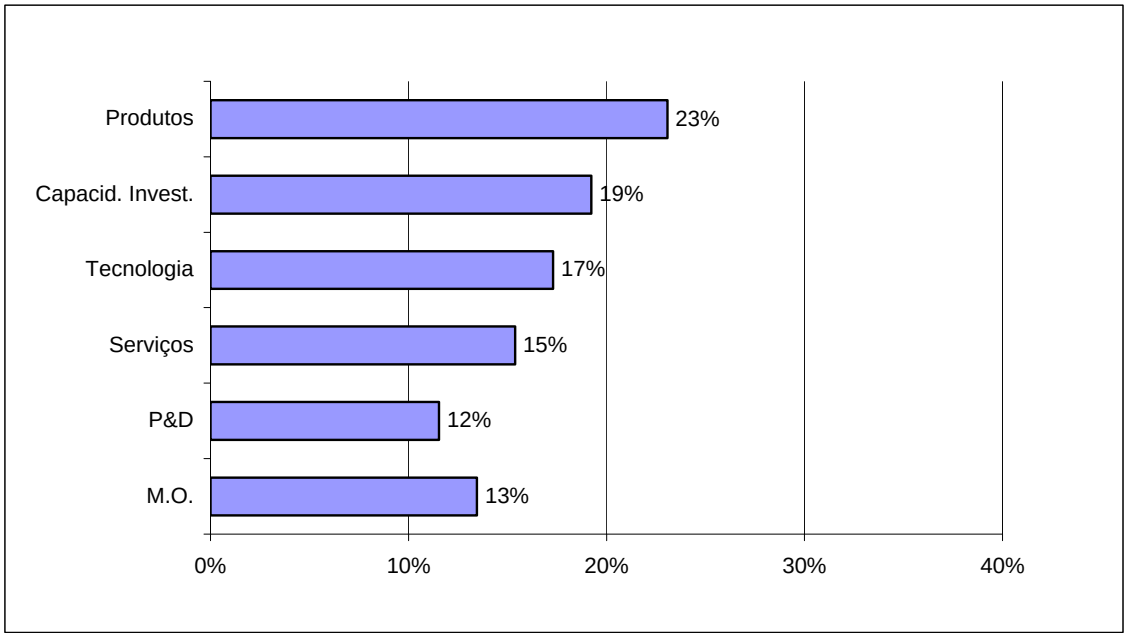


GRÁFICO 18. Competências Estratégicas para a Internacionalização da Empresa
Fonte: Elaborado pelo Autor

Sobre os investimentos em tecnologia, apenas 6 (13%) declaram não efetuarem dispêndio algum e 24 (50%) das empresas declaram que investem mais de 5% do valor de seu faturamento anual em tecnologia (Gráfico 19).

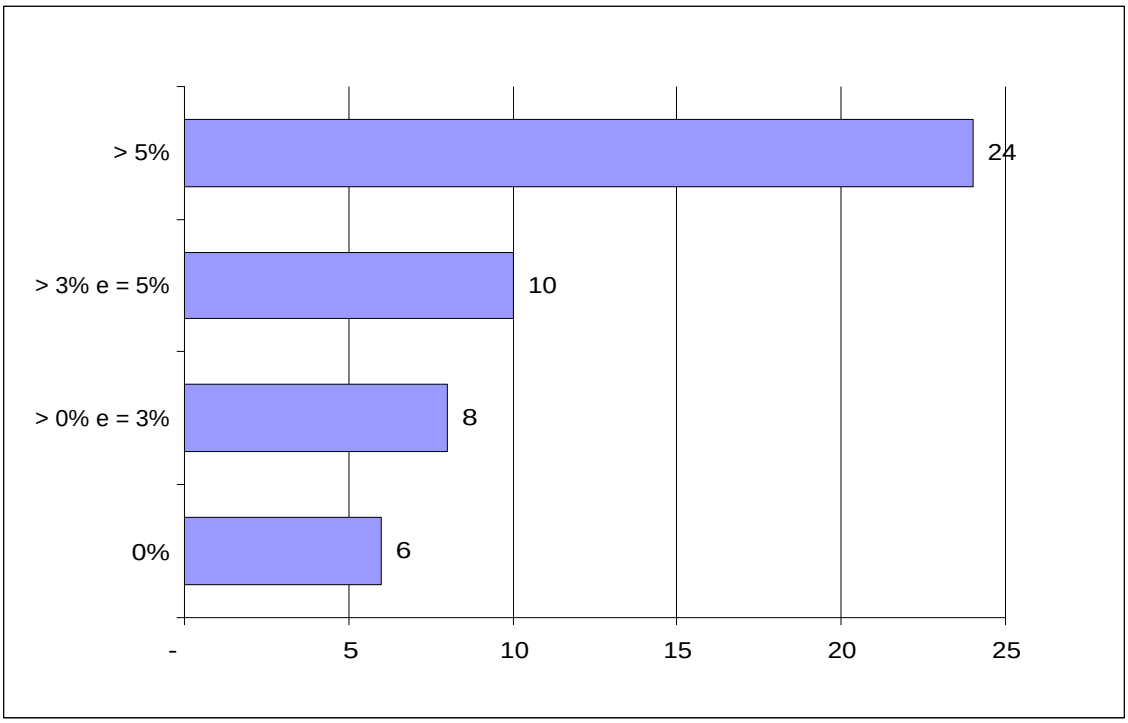


GRÁFICO 19. Percentual do Faturamento Investido em Tecnologia
Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação às políticas de incentivos dos governos federais, estaduais e municipais, 32 (67%) das empresas dizem que não recebem nenhum tipo de incentivo e desconhecem a existência deste tipo de ação por parte dos governos. Outras 7 (15%) declaram não conhecer a existência de projetos de incentivo governamental e afirmam que, mesmo que conhecessem, ou existissem, estas empresas não teriam interesse em recebê-los. Conforme o Gráfico 20, apenas 9 (19%) empresas entrevistadas possuem algum tipo de incentivo governamental, sendo que destas, a maioria é relacionada aos incentivos providos pela SOFTEX.

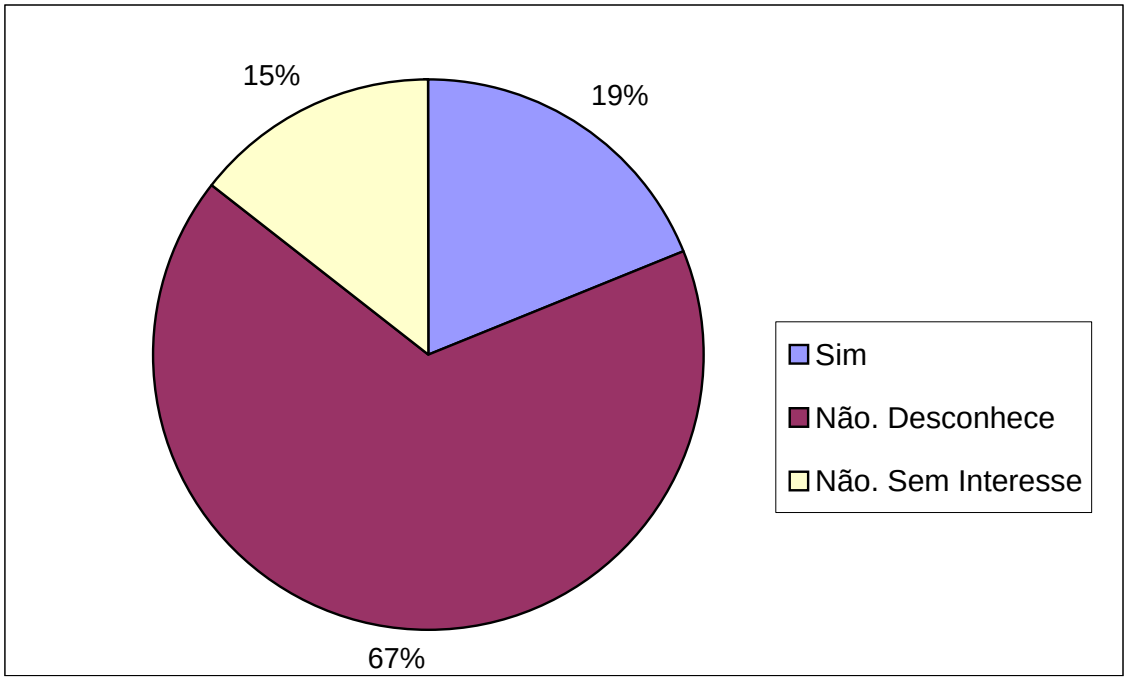


GRÁFICO 20. Possui Algum Tipo de Incentivo Governamental
Fonte: Elaborado pelo Autor

Especificamente sobre os incentivos oferecidos pela SOFTEX, 16 (33%) empresas declaram conhecer, sendo que 9 sabem que este é um incentivo governamental e 7 (14%) disseram não saber de onde vinham os recursos para estes projetos.

Para o diretor administrativo de uma das empresas entrevistadas, o maior benefício encontrado com os incentivos da SOFTEX,

> (...) foi a possibilidade de desenvolvermos o nosso programa de MPS.BR, que nos certificará com um empresa que possui processos e padrões no desenvolvimento de *software*. Este certificado vem ganhando respeito de empresas privadas e órgãos públicos a passos rápidos.

O entrevistado demonstra a importância de políticas governamentais de incentivo que favorecem a capacitação das empresas e as coloquem em contato com as melhores práticas internacionais de gestão de processos e qualidade. A certificação permite que a empresa se

credencie a buscar novos mercados internacionais, suportadas por padrões de desenvolvimento reconhecidos internacionalmente, o que é um diferencial competitivo.

Para outro entrevistado, a empresa não possui nenhum tipo de incentivo governamental pelo fato de

> (...) já terem tentado algumas vezes a obtenção dos benefícios, mas nunca terem conseguido.

Conforme já levantado em outros trabalhos analisados para esta pesquisa, apesar dos esforços governamentais em direção à redução da burocracia, ainda existem entraves no processo, que têm deixado de fora muitas empresas interessadas em participar destas políticas de incentivo.

> (...) apesar de conhecermos o trabalho da ASSESPRO na área de treinamentos, formação de processos de computação e novos contatos, nunca utilizamos estes serviços.

Este entrevistado reforça a idéia de que algumas empresas conhecem a existência de programas de incentivo e apoio às empresas de TI, porém decidem não utilizá-los, por falta de planejamento, ou mesmo, desconhecimento das vantagens que poderiam obter se capacitando por meio de instituições de fomento, como a ASSESPRO.

Outro entrevistado diz que

> (...) apesar de atualmente não possuirmos, já fomos agraciados com estes incentivos no passado e temos interesse novamente em consegui-los, mas não estamos qualificados para tal.

A declaração deste entrevistado demonstra que as empresas, que uma vez participaram do processo de capacitação e investimentos oferecidos pelas políticas governamentais, percebem a oportunidade destas ações, no sentido de melhorarem sua competitividade e se diferenciar dos demais competidores, que buscam novos mercados, inclusive externos.

> (...) nosso conhecimento sobre os incentivos oferecidos pela SOFTEX são referentes ao financiamento de projetos, como feiras e treinamentos, além de pesquisas.

Os incentivos oferecidos pela SOFTEX, conforme resume o entrevistado acima, têm como principal objetivo aproximar as empresas brasileiras de TI do mercado internacional, daí a importância de auxiliá-las a se capacitarem tecnicamente, de investir na participação em feiras e eventos internacionais, ou mesmo obter fomento à pesquisa e ao desenvolvimento de produtos inovadores, que as diferenciem de seus potenciais concorrentes no mercado externo.

4.6 Análise da Correlação das Variáveis Pesquisadas

O coeficiente de correlação indica, segundo Lohninger (1999), a direção e a intensidade de uma relação linear entre duas variáveis aleatórias. Em geral, esse fator estatístico é relacionado à análise da dependência das duas variáveis em questão. Existem inúmeros coeficientes de correlação que são usados para casos distintos. Um dos mais conhecidos e que será utilizado neste trabalho é o coeficiente de correlação de Pearson ou "coeficiente de correlação produto momento", designado pela letra "r", que é obtido pela divisão da covariância de duas variáveis pelo produto de seus desvios-padrão, conforme fórmula abaixo:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^{n}(y_i - \bar{y})^2}},$$

Onde x_1, x_2 e sucessivamente até x_n e y_1, y_2, sucessivamente até y_n são os valores medidos das variáveis e

$\bar{x} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^{n} x_i$ e $\bar{y} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^{n} y_i$, são as médias aritiméticas destas variáveis.

Os resultados obtidos com “r” podem variar de +1 (associação positiva) a -1 (associação negativa), sendo que um “r” igual a 0 significa ausência de associação entre as variáveis. O sinal, negativo ou positivo, pode se interpretar como a direção da correlação, e o valor absoluto, como a força desta correlação.

Os resultados obtidos com o cálculo do coeficiente de correlação podem apresentar indícios de possíveis aproximações entre as variáveis pesquisadas, porém, não é uma garantia que esta intensidade de relação exista pelo planejamento de ações ou mesmo que tal situação se repita em eventos futuros, mas é uma ferramenta que auxilia na compreensão do fenômeno da internacionalização.

Com o objetivo de analisar a possível correlação entre as variáveis pesquisadas das empresas que já se encontram internacionalizadas e as que pretendem se internacionalizar nos próximos cinco anos, foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson para algumas das questões apresentadas aos entrevistados. Os resultados obtidos indicam que algumas variáveis possuem uma forte correlação entre si, indicando alguns fatores que auxiliaram, ou mesmo favoreceram a internacionalização, bem como abre a possibilidade de imaginarmos algumas tendências.

Resumindo o que consideramos os principais resultados das análises das correlações, pode-se dizer que, entre as empresas que atualmente se encontram internacionalizadas, existe uma forte correlação com a presença de mestres e doutores em seus quadros de funcionários

(0,9859). Há uma correlação forte com o porte médio (0,8911), fraca com o porte micro (0,7100) e muito fraca com o porte pequeno (0,5477) e o grande (0,5477). As estratégias para se alcançar o mercado internacional, que mais se destacaram, foram as Exportações (0,8971) e as Parcerias (0,9591). Existe uma forte correlação entre as empresas que já se encontram internacionalizadas e as que pretendem estar internacionalizadas nos próximos cinco anos (0,9934). A presença de planejamento estratégico formalizado também possui uma forte correlação (0,9922) com o porte destas empresas.

A correlação mais forte entre as empresas internacionalizadas é o investimento de parte do faturamento anual em tecnologia, atingindo o grau máximo (1,0000). Foram levantadas também as correlações entre competências estratégicas que as empresas consideram em seu negócio e estas mesmas competências consideradas na internacionalização. A mão-de-obra como competência para o negócio da empresa tem uma forte correlação (0,9655), quando comparada com sua importância estratégica para a internacionalização, enquanto a importância estratégica da tecnologia para o negócio também possui forte correlação (0,9004), quando analisada com sua importância estratégica para a internacionalização das empresas.

Entre as empresas que pretendem se internacionalizar nos próximos cinco anos, assim como nas empresas que já se encontram internacionalizadas, os resultados que mais se destacam são a forte correlação com a presença de mestres e doutores nos quadros de funcionários (0,9573). Quanto ao porte, a correlação mais forte é com o médio (0,8111), enfraquecendo-se para o porte micro (0,7182) e pequeno (0,6592), ficando muito fraca com o porte grande (0,3780). As principais estratégias, conforme o grau de correlação, para se entrar no mercado internacional são as parcerias (0,9857), os clientes brasileiros atendidos no exterior (0,9738), e as exportações (0,9496).

Existe uma forte correlação entre as empresas que pretendem se internacionalizar e a existência de planejamento estratégico formalizado (0,9558) em suas ações, e o investimento em tecnologia (0,9977). As correlações entre competências estratégicas, que as empresas consideram em seu negócio e estas mesmas competências consideradas na internacionalização, também foram avaliadas para as empresas que pretendem atender ao mercado externo nos próximos cinco anos. A mão-de-obra, como competência para o negócio da empresa, tem uma forte correlação (0,9681), quando comparada com sua importância estratégica para a internacionalização, enquanto a importância estratégica da tecnologia para o negócio também possui forte correlação (0,9086), quando analisada com sua importância estratégica para a internacionalização das empresas.

Com base nos indicativos apresentados pela análise das correlações, verifica-se que, tanto as empresas internacionalizadas no momento da pesquisa, quanto as que pretendem se internacionalizar nos próximos cinco anos, possuem similaridades no tocante aos principais coeficientes de correlação analisados. A forte presença de mestres e doutores nos quadros de funcionários destas empresas, a tendência pela internacionalização das empresas de médio porte e o investimento em tecnologia são algumas destas similaridades.

As estratégias de entrada no mercado internacional, utilizadas pelas empresas que se internacionalizaram, são mais acentuadas nas parcerias e na exportação, estratégias que também se apresentam como marcantes nas empresas com interesse no mercado externo num futuro próximo, com a adição de uma terceira estratégia, muito forte inclusive, o atendimento de clientes brasileiros no exterior, reforçando a idéia de aproximação ao mercado externo, porém com baixo nível de comprometimento e risco.

Por último, observa-se que a presença de um planejamento estratégico formalizado também é destoante nos dois grupos de empresas, bem como a importância dada à mão-de-obra e à tecnologia, tanto para os negócios da empresa, quanto para as pretensões que estas empresas têm de entrar e se manter no mercado externo.

5 CONCLUSÕES

Com base nas informações coletadas, no referencial teórico e na pesquisa com as empresas brasileiras de TI, responderemos às questões propostas no início deste trabalho, que avaliam as influências dos recursos estratégicos na internacionalização das empresas brasileiras de TI.

Pelas informações levantadas com a pesquisa, pode se constatar que as empresas ainda não se consolidaram internacionalmente, apesar de terem sido entrevistadas somente empresas sediadas em Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais, o que limita as generalizações de nossos resultados.

O fato de serem empresas com poucos funcionários e consideradas de médio porte dificulta a criação de departamentos e áreas específicos para a internacionalização. Esta ausência de áreas voltadas para o mercado externo é substituída por ações da área comercial em busca do crescimento de mercado, iniciando processos de parcerias e participação em feiras e congressos.

Ficou evidenciado que é pequena a presença das empresas brasileiras de TI com sede em Belo Horizonte no mercado internacional e as expectativas de crescimento nos próximos cinco anos ainda estão baseadas mais na demanda externa por *softwares* brasileiros do que propriamente pela capacitação destas empresas ao mercado externo.

Pode-se perceber que todas as empresas, que já haviam se estabelecido no mercado internacional, possuíam mestres e doutores em seu quadro de funcionários. Esta correlação indica a importância e o diferencial que a capacitação profissional tem nessas empresas. A

maioria deles se encontrava em cargos de gestão executiva e diretoria, normalmente responsáveis pelo planejamento estratégico, mesmo que informal, das empresas.

As empresas possuem a maior parte de seu faturamento em *softwares* pacotes, ou seja, aqueles serviços que normalmente são vendidos como produtos, pois não existe nenhuma customização para o cliente que o adquire. Este fato demonstra a dificuldade das empresas em desenvolverem soluções adaptadas aos novos mercados que se abrem com a internacionalização. Esta situação faz com que as empresas, quando iniciam sua trajetória ao mercado internacional, busquem aqueles que lhes darão menos demandas no sentido de alterarem o produto posto à venda. Daí a grande procura por mercados latino- americanos e de língua portuguesa.

Mesmo as empresas internacionalizadas atualmente, quase metade ainda não obtém nenhuma receita do mercado externo, ou seja, ainda estão iniciando o longo processo de aproximação e exibição neste novo mercado, deixando a cargo de parceiros internacionais a responsabilidade de encontrarem clientes que se interessem por seus serviços.

As estratégias de entrada e permanência das empresas que estão atuando no mercado internacional muito se assemelham à teoria da escola de *Uppsala*, com seus graus de envolvimento, iniciando com parcerias sem grandes compromissos, passando por distribuidores estrangeiros, pelas exportações até chegarem às subsidiárias alocadas no país estrangeiro.

Por outro lado, os serviços ofertados no exterior, com maior resultado, são os que aderem mais à teoria dos custos de transação, uma vez que os *softwares* pacotes tendem a internalizar

seus custos nas filiais brasileiras, aumentando sua possibilidade de atratividade e competitividade nos mercados externos.

Quase a metade das empresas entrevistadas disse possuir interesse em participar do mercado externo nos próximos cinco anos, sendo que a maior parte delas pretende ter um alto percentual de seu faturamento vindo destes novos mercados. Neste ponto, existe uma coerência nos discursos das empresas pesquisadas, pois eles indicam que há uma consciência da necessidade de desenvolvimento de serviços que sejam atrativos aos mercados internacionais, que fica evidenciada quando as empresas assumem a importância de desenvolverem *softwares* customizáveis, ou seja, aqueles que serão adaptados às necessidades específicas de cada cliente.

O aumento do interesse pelo mercado americano e europeu demonstra que estas empresas tendem a alargar ainda mais a distância entre os novos mercados de interesse e seu país de origem, como se pode ver pela diminuição do interesse por países da América Latina e países africanos de língua portuguesa.

Contudo, a estratégia de entrada, para as empresas que ainda não estão internacionalizadas e as estratégias de permanência para os próximos cincos anos, de todas as que se internacionalizaram, ainda demonstram certo grau de insegurança destas empresas em se comprometerem diretamente com o mercado externo, como era de se esperar pelo modelo de *Uppsala*.

Como apresentado na pesquisa de Oliveira, Gonçalves e Barbosa (2005), as empresas brasileiras são muito lentas em seu processo de internacionalização, além de desconhecerem

os caminhos mais curtos para alcançarem o mercado externo. Como visto, a maioria esmagadora das empresas pesquisadas desconhecem ou não tem nenhum interesse pelos incentivos governamentais para a internacionalização.

Com relação ao nosso modelo proposto, podemos dizer que as empresas reconhecem que suas competências são indispensáveis para seu negócio, mas assumem que estas competências não estão direcionadas para o mercado externo, ou mesmo para a sua estratégia de internacionalização. Existe a consciência de que os recursos estratégicos são os fatores determinantes na competitividade destas empresas, inclusive no mercado local.

O modelo, conforme apresentado neste trabalho, atende dentro de suas limitações, ao processo que as empresas brasileiras de TI desenvolvem para a sua internacionalização. Assim, sugerimos que seu estudo seja aprofundado, para que ele possa ser ajustado cada vez mais, de forma a proporcionar, tanto às empresas que buscam o mercado externo, quanto àquelas que estudam o modelo de internacionalização das empresas brasileiras de TI, um grau maior de apuração, em altos níveis de informações pertinentes.

Para concluir, podemos dizer que a influência dos recursos estratégicos na internacionalização das empresas brasileiras de TI ocorre em diferentes níveis, de acordo com as características de cada empresa. Empresas que possuem tecnologias mais evoluídas e diferenciadas tendem a buscar estratégias voltadas para seus produtos, por meio de exportação e distribuidores estrangeiros, enquanto empresas, que têm a competência mais forte em sua mão-de-obra, buscam a venda de serviços, como *softwares* customizáveis, e a estratégia de aproximação com o mercado externo se dá por meio da prestação de serviços às empresas brasileiras no exterior. Já as empresas, que consideram sua gestão de custo como a competência que as

diferencia, tendem a possuir estratégia de entrar no mercado internacional por meio de parcerias que proporcionem acesso a demandas pontuais, onde o preço é o ponto mais relevante na decisão do negócio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa, entende-se, que dentro das limitações naturais que este processo possui, seus principais objetivos foram atingidos.

Este trabalho de caráter exploratório tinha como finalidade entender o processo de internacionalização das empresas brasileiras de tecnologia da informação, a forma como as competências organizacionais em conjunto com as estratégias de internacionalização, classificados de recursos estratégicos, influenciaram neste processo. Foi apresentada uma proposta para um novo modelo de internacionalização para as empresas brasileiras desenvolvedoras de *software*, que abrange as especificidades do setor, no tocante ao seu ambiente interno. O ambiente externo foi considerado no modelo, porém, sem maior aprofundamento, ficando a sugestão para estudos futuros.

Como referencial teórico, foi abordada a evolução do comércio internacional, com sua trajetória da idade média até o século XXI, onde a evolução tecnológica e das comunicações possibilitou que as transações internacionais, antes viáveis apenas às nações, se estendessem aos indivíduos, bastando para tal ter acesso à *internet*.

Foram abordadas: as teorias do comércio internacional, com as perspectivas de crescimento da importância das organizações na globalização das transações internacionais e a influência dos fatores de produção neste processo; a teoria clássica, com as idéias inovadoras de Adam Smith e David Ricardo sobre a vantagem comparativa e as transações entre nações; a teoria neoclássica, com sua abordagem sobre a distribuição de renda e o comércio internacional.

Foram apresentados os modelos e teorias da internacionalização, baseados em pressupostos comportamentais, como a escola de *Uppsala*; as teorias baseadas em aspectos econômicos, com os custos de transação. Abordaram-se também novas teorias e modelos, como as *born global* e os *late movers*, além do modelo proposto neste trabalho.

Desenvolveu-se uma pesquisa exploratória com empresas brasileiras de tecnologia da informação, afiliadas à ASSESPRO/MG, que atendessem a alguns pré-requisitos qualificatórios, como o desenvolvimento de *software* e prestação de serviços em tecnologia da informação. Considerou-se esta metodologia de pesquisa como a mais adequada, devido ao caráter inovador do tema e do baixo número de trabalhos publicados sobre o assunto.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas de forma presencial, com a participação do pesquisador durante todo o processo. A utilização prévia de dados secundários fortaleceu as questões técnicas direcionadas às empresas de TI e permitiu uma abordagem mais próxima do discurso apresentado pelos entrevistados, permitindo um maior aproveitamento dos dados coletados.

Os resultados da pesquisa demonstraram que muitos fatos tratados pela literatura consultada sobre o tema acontecem, na prática, nas empresas brasileiras; contudo, não existe um padrão de internacionalização que se atenha mais a este ou àquele modelo de internacionalização proposta e discutida nos trabalhos acadêmicos. Entendeu-se que havia realmente um espaço para um novo modelo de internacionalização, voltado especificamente para as empresas brasileiras, apesar destas ainda se encontrarem, conforme foi apurado pela pesquisa, em diversos níveis distintos de internacionalização, porém, em sua maioria, ainda incipientes.

Não somente pelos resultados da pesquisa, ou pelo referencial teórico utilizado, mas, principalmente, pela crescente preocupação do governo brasileiro com o comércio internacional, as empresas brasileiras ainda padecem de um planejamento específico voltado para sua internacionalização, desenvolvendo suas competências organizacionais, aprimorando suas estratégias de abordagem ao mercado externo e conjugando estes com as demandas externas dos produtos nacionais.

Como objetivo geral, o trabalho pretendia verificar qual foi a influência dos recursos estratégicos na participação, em mercados internacionais, das empresas prestadoras de serviço de tecnologia da informação. Entende-se que este objetivo foi alcançado, uma vez que, com a pesquisa, foi possível investigar a forma como as empresas vêm desenvolvendo suas competências organizacionais, para o atendimento, não só de suas demandas internas e externas, tanto para as empresas que já estão internacionalizadas, quanto para as que têm interesse no mercado externo. Foram abordadas, nas entrevistas, as estratégias de internacionalização utilizadas e intencionadas, além da forma como elas interagem com as competências organizacionais na sua preparação e atendimento ao mercado externo. Desta forma, conclui-se que os recursos estratégicos, que são as interações e somatórios das competências organizacionais com as estratégias de internacionalização, influenciam fortemente no processo de internacionalização das empresas brasileiras de TI, podendo, inclusive, apresentar-se como barreiras impeditivas ao mercado externo.

Em relação aos objetivos específicos, os resultados encontrados foram, da mesma forma, muito satisfatórios, pois a pesquisa possibilitou fazer uma análise com o grau de profundidade suficiente para que fossem devidamente oferecidas as respostas às questões levantadas por estes objetivos, como segue:

a) Identificar e analisar os recursos estratégicos desenvolvidos para a internacionalização das empresas prestadoras de serviço de tecnologia da informação: estes recursos foram devidamente identificados e são suportados pelo modelo proposto neste trabalho e já indicado como aderente à realidade das empresas brasileiras de TI. Analisados estes recursos, pode-se pontuar os diferenciais competitivos que estes recursos têm oferecido a estas empresas em seu processo de internacionalização, principalmente a mão-de-obra e a tecnologia.

b) Identificar e analisar o grau de internacionalização alcançado pelas empresas, a partir dos recursos estratégicos estabelecidos: como foi apresentado, identificou-se que as empresas estão em diferentes graus de internacionalização, porém, a maior parte delas ainda em estágios iniciais e desorganizados, caracterizados pela ausência de um processo definido de internacionalização, possivelmente resultado da inexistência de um setor interno voltado especificamente para o planejamento desta ação em direção ao mercado externo.

c) Identificar os recursos estratégicos que mais contribuíram para a entrada no mercado internacional: tendo como base as pesquisas efetuadas junto às empresas, que se encontram internacionalizadas e aquelas que vêm se preparando para tal, pode-se afirmar que os recursos estratégicos que mais contribuíram para a internacionalização, ou que virão a contribuir para as que estão em processo, são as competências organizacionais formadas por uma mão-de-obra técnica e qualitativamente diferenciadas, pela tecnologia inovadora e competitiva, ambas aliadas à estratégia de se aproximar do mercado externo por meio de um parceiro que, já ambientado a este mercado, auxilia a entrada e reduz os custos e os riscos do processo.

d) Avaliar os possíveis impactos da internacionalização nos resultados da empresa: como foi apresentado nos resultados da pesquisa neste trabalho, mais da metade das empresas pesquisadas, já internacionalizadas, possuem parte de seu faturamento com origem no exterior e quase a totalidade das empresas, que pretendem se internacionalizar nos próximos cinco anos, planejam ter, ao menos, parte de seu faturamento com origem no mercado externo, ou seja, existem impactos financeiros reais e planejados com a internacionalização.

e) Apresentar recomendações decorrentes dos resultados do estudo, no sentido da elaboração de futuros trabalhos, e que são descritas no próximo parágrafo.

Em relação às contribuições que a pesquisa pretendia oferecer, pode-se afirmar que foram devidamente apresentadas durante todo o trabalho, como o enriquecimento no campo acadêmico, pois se torna mais uma fonte de consulta sobre o tema e apoio no campo prático para as empresas brasileiras que buscam o mercado internacional, uma vez que apresenta um novo modelo de internacionalização, que é mais adequado à realidade das empresas brasileiras de TI.

6.1 Limitações e Recomendações de Futuros Trabalhos

Entendemos que, pelo fato da pesquisa ter abarcado somente empresas sediadas em Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais, existe a limitação de não ser possível generalizar de forma ampla e irrestrita os resultados obtidos, o que não impede que estas informações sirvam de base para futuras pesquisas que aprofundem o tema, ou mesmo de forma comparativa numa análise longitudinal.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, as limitações próprias deste tipo de trabalho devem ser levadas em conta, como a ausência de pesquisas anteriores e a pouca quantidade de informações sobre o assunto pesquisado. Outros fatores que, de certa forma, limitaram os resultados, foram a inexistência de uma área específica para a internacionalização nas empresas pesquisadas, que pudessem fornecer informações mais precisas sobre o assunto, a indisponibilidade de algumas empresas em atender ao pesquisador e algumas respostas incompletas, oferecidas pelos entrevistados, seja por desconhecimento, tempo, ou interesse.

Como foi apresentado, sugere-se que sejam feitas pesquisas mais amplas, que abranjam empresas localizadas em todo o país, para fortalecer o modelo aqui proposto, bem como ajustá-lo às possíveis realidades que cercam o restante das empresas brasileiras não pesquisadas neste trabalho.

Outra sugestão é que se aprofundem os estudos sobre os fatores externos que podem influenciar o processo de internacionalização das empresas brasileiras de TI, conforme apresentado e explicado neste trabalho.

E por último, mas tão importante quanto as demais, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas que venham esclarecer as razões da existência de um número tão elevado de empresas que não se internacionalizaram e que não possuem interesse algum em buscar o mercado externo, mesmo diante das possibilidades e oportunidades que surgem constantemente nesta área.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, O. On the Internationalisation Process of Firms: A Critical Analysis, Journal of International Business Studies, 24-2, 1993.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. *International Business Review*, 2002.

ANDERSSON, S. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. International Studies of Management and Organization, v. 30, n. 1, Spring, 2000.

APEX: www.apexbrasil.com.br, 10/04/2007.

BALIEIRO, C. Info On-line. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, Março, 2008.

BARLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going Global: Lessons from Late Movers. Harvard Business Review. March-April, 2000.

BENNETT, P. D. (ed.) Dictionary of marketing terms. Chicago: American Marketing Association, 1988.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The Export Behavior of Small-Sized Winsconsin Manufacturing Firms. Journal of International Business Studies, 1977.

BRUYNE, P.; HERMAN, J. e SCHOUTHEETE, M. Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os Pólos da Prática Metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAVUSGIL, S. T., On the Internationalization Process of Firms, European Research, 8-6, 1980.

_____. A quiet revolution in Australian exporters. Marketing News, 1994.

CAVUSGIL, S. T.; NEVIN, R. Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. Journal of Marketing Research. February, 1981.

CHANDLER, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962.

CORREA, H. L. Metodologia para Diagnóstico e Reformulação da Estrutura Organizacional. FEA/USP, 2005.

DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. Journal of International Business Studies, 1980.

_____. International Production and the Multinational Enterprise, London: Allen and Unwin 1981.

_____. Explaining International Production, London: Unwin Hyman 1988.

FORTE, S. Evolução Pesquisas Científicas em Negócios Internacionais na Academia Brasileira. *in* V Workshop em Internacionalização de Empresas – ENANPAD, 2005.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. Inova: Para Pensar o Processo de Internacionalização das Empresas Brasileiras. Boletim de Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da USP. Ano XIII. Nº. 45 Janeiro/Fevereiro/Março, 2006.

GOLDMAN SACHS GROUP. Report: Dreaming with BRICs, 2003

GOMEL, M. M. Inova: O Papel da Capacitação Tecnológica na Exportação pela Indústria Brasileira de Software. Boletim de Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da USP. Ano XIII. Nro 45 Janeiro/Fevereiro/Março, 2006.

GONÇALVES, R. Economia política internacional: fundamentos teóricos e as relações internacionais do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GREEN, P. E.e TULL, P. S. Recherche et décisions en marketing. Presses Universitaires de Grenoble, 1974.

GRISI, C. C. H. Os novos rumos para pesquisa de marketing no varejo. Revista de Administração – RAUSP, v.32, n.2, abr./jun. 1997.

HEEKS, R.; NICHOLSON, B. Software Export Success Factors and Strategies in Developing and Transational Economies. Working Paper n. 12. Manchester: Institute for Development Policy and Management. University of Manchester. 2002.

INOVA: GESTÃO E TECNOLOGIA. Boletim do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da USP, Ano XII, N. 45, Janeiro/Fevereiro/Março de 2006.

JANSEN, M.; PIEMARTINI, R. The impact of mode 4 on trade in good and services. Genève: World Trade Organization, 2004.

JOHANSON, J. The internalization of the firm. Journal of Management Studies, October, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E., The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, Journal of International Business Studies, 8-1, 1977.

_____. The Mechanism of Internationalization, International Marketing Review, 7-4, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases, Journal of Management Studies, 12-3, 1975.

JONES, M. V. The Internationalization of Small High-Technology Firms. Journal of International Marketing, v. 7, n. 4, 1999.

KEEGAN, W.; GREEN, Princípios de marketing global. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOJIMA, K. Macroeconomic Vs. International Business Approach to Direct Foreign Investment. Hitot Subashi - Journal of Economics. 1982.

KOTABE, M.; HELSEN, K. Administração de marketing global. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

KUME, H., CARVALHO, F. O comércio de serviços: notas para uma avaliação da posição brasileira. In: BRAGA, C. A. P., MARTONE, C. L. (orgs.). O Brasil, o Gatt e a Rodada do Uruguai. São Paulo: IPE-USP, Fipe, 1994.

LEERSNYDER, J. M. Marketing International. Paris: Dalloz, 1982.

LIMA, E. P.; LEZANA, A. G. R. Desenvolvendo um Framework para Estudar a Ação Organizacional: Das Competências ao Modelo Organizacional. Gestão & Produção, v.12, n.2, mai.-ago. 2005.

LOHNINGER, H. Teach/Me Data Analysis, Springer-Verlag, Berlin-New York-Tokyo, 1999.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, N. F. Pesquisa de marketing, 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MCKINSEY & CO. Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council. 1993.

MELIN, L. Internalization as a Strategy Process. Strategic Management Journal, 1992.

MERRIAM-WEBSTER: www.merriam-webster.com, 22/11/2007.

MINZTBERG, H. [et al]. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A. (org.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, B. F. A importância de Internacionalização de Empresas para uma Política Agressiva de Comércio Exterior. *in* V Workshop em Internacionalização de Empresas – ENANPAD, 2005.

OECD: www.oecd.org, 19/06/2007.

OLIVEIRA, W. M.; GONÇALVES, C. A.; BARBOSA, F. V. O Brasil como importante player no mercado mundial de software: Uma avaliação baseada no modelo de exportação de software de Heeks eNicholson. 3º Colóquio do IFBAE, 2005.

OMC: www.wto.org, 18/06/2007.

PARKER, B. Evolução e Revolução: Da Internacionalização à Globalização. In: CLEGG. S. R. (org.). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

PEDERSEN, T.; PETERSEN, B. Explaining Gradually Increasing Resource Commitment to a Foreign Market, International Business Review, 7-5, 1998.

PENROSE, E. T. The Theory of the Growth of the Firm, Oxford: Basil Blackwell 1959.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FROEMMING, L. M. S.; LUCE, F. B. A pesquisa *survey* em artigos de marketing nos ENANPAD's da década de 90. *In*: Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-graduação em Administração. 24. 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis, 2000.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIALP, A. C.; RIALP, J. C.; SANTAMARIA, L.. Collaboration strategies and technological innovation: A contractual perspective of the relationship between firms and technological centers, Working Papers 200101, Department of Business Economics, Universitat Autonoma de Barcelona. 2001.

RICARDO, D. Princípios de Economia Política. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

ROURKE, J. International Politics on the World Stage. United States of America: McGraw-Hill, 2001.

SECEX: www.desenvolvimento.gov.br, 18/06/2007.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EDUSP, 1965.

SMITH, A. A Riqueza das Nações. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

SOFTEX: www.softex.br, 24/07/2007.

TIM: www.tim.com.br, 23/11/2007.

TIME Magazine, January, 2005.

VEIGA, L. F. A e **ROCHA, A.** Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: Estudo de casos de grandes empresas brasileiras. Anais da Enanpad, 2001.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1997.

VERNON, R.; International Investment and International Trade in the Product Cycle The Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, n. 2. 1966.

SACRAMENTO, I. [et al]. The Internalization Process of Services Firms: A Two-Case Study in Brazil. Latin America Business Review, vol. 3(2). 2002.

TSANG, E. W. K. Internationalization as a Learning Process: Singapore MNCs in China. The Academy of Management Executive, 1999.

VAHLNE, J-E. The internalization process of the firm. Journal of International Business Studies, n. 1, 1977.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management, v. 14, n. 2, 1988.

WIEDERSHEIM-PAUL, F. H.; OLSON, H.-C.; WELCH, L. S. Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization, Journal of International Business Studies, 9-1, 1978.

WIKIPEDIA: www.wikipedia.com, 22/03/2007.

WILLIAMSON, O. E. Markets and Hierarquies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975.

ANEXO I - LISTA DE SIGLAS

ASSESPRO-MG	Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet de MG
BACEN	Banco Central do Brasil
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
ENANPAD	Encontro da ANPAD
EUA	Estados Unidos da América
FOB	*Free on Board*
FUMSOFT	Sociedade Mineira de *Software*
GATS	*General Agreement on Trade in Services*
GATT	*General Agreement on Tariffs and Trade*
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSOFT	Incubadora de *Software* de Belo Horizonte/MG
N/A	Nota do Autor
OECD	*Organization for Economic Co-operation and Development*
OMC	Organização Mundial de Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de *Software*
SW	*Software*
TI	Tecnologia da Informação
UNCTAD	*United Nations Conference on Trade and Development*

ANEXO II – GUIA DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIO

PARTE I - Classificação da Instituição

01 – Origem do capital controlador:

❒ Nacional ❒ Estrangeiro ❒ Multinacional

02 – A sede da empresa está situada:

❒ Belo Horizonte ❒ Minas Gerais (exc. BH) ❒ Brasil (exc. MG)
❒ Exterior

03 – Em relação aos colaboradores:

_____ Total _____ Na Área de Tecnologia _____ Mestres e Doutores
_____ % Mulheres do Total

04 – Qual a classificação do porte em relação ao Faturamento?

❒ Micro ❒ Pequeno ❒ Médio
❒ Grande

05 – Qual o modelo de negócio de sua empresa?

❒ Serviço ❒ Software ❒ Indefinido

06 – Qual a participação percentual dos seguintes serviços/produtos no Faturamento?

_____ Software-pacote _____ Software customizável _____ Software embarcado
_____ Fábrica de Software _____ Outsourcing _____ Consultoria

07 – A empresa atua de alguma forma no exterior?

❒ Sim (siga para a questão 08) ❒ Não (siga para a questão 13)

PARTE II - Classificação da Internacionalização Atual

08 – Qual é a participação percentual no Faturamento total?

_____ Mercado Interno _____ Mercado Externo

09 – Quais dos seguintes serviços/produtos estão internacionalizados de alguma forma?

❒ Software-pacote ❒ Software customizável ❒ Software embarcado
❒ Fábrica de Software ❒ Outsourcing ❒ Consultoria

10 – Cite os principais mercados externos nos quais a empresa atua:

11 – Qual a estratégia utilizada para a entrada no mercado internacional?

❒ Exportação ❒ Distribuidores estrangeiros ❒ Subsidiárias comerciais
❒ Parcerias ❒ Cliente nacional no exterior ❒ Part. em Concorrência
❒ Feiras ❒ Fusão/Aquisição ❒ Produção estrangeira

12 – Quais as estratégias atuais para a permanência no mercado internacional?

❒ Exportação ❒ Distribuidor estrangeiro ❒ Subsidiária comercial
❒ Parcerias ❒ Cliente nacional no exterior ❒ Part. em concorrência
❒ Feiras ❒ Fusão/Aquisição ❒ Produção estrangeira

PARTE III - Classificação da Internacionalização Pretendida

13 – A empresa pretende atuar de alguma forma no exterior, dentro de 5 anos?

❒ Sim (siga para a questão 14) ❒ Não (siga para a questão 19)

14 – Qual é a pretensão da participação percentual no Faturamento total?

_____ Mercado Interno _____ Mercado Externo

15 – Quais dos seguintes serviços/produtos serão internacionalizados de alguma forma?

❒ Software-pacote ❒ Software customizável ❒ Software embarcado
❒ Fábrica de Software ❒ Outsourcing ❒ Consultoria

16 – Cite os principais mercados externos nos quais a empresa pretende atuar:

17 – Qual a estratégia pretendida para a entrada no mercado internacional? Explique o porque.

❒ Exportação ❒ Distribuidores estrangeiros ❒ Subsidiárias comerciais
❒ Parcerias ❒ Cliente nacional no exterior ❒ Part. em Concorrência
❒ Feiras ❒ Fusão/Aquisição ❒ Produção estrangeira

18 – Quais as estratégias pretendidas para a permanência no mercado internacional?

❒ Exportação ❒ Distribuidor estrangeiro ❒ Subsidiária comercial
❒ Parcerias ❒ Cliente nacional no exterior ❒ Part. em concorrência
❒ Feiras ❒ Fusão/Aquisição ❒ Produção estrangeira

PARTE IV - Classificação dos Recursos

19 – A empresa possui alguma área formalmente responsável pelo Planejamento Estratégico (P.E.)?

❒ Sim. Qual/Quem? ❒ Não há P.E. formalizado ❒ Não há P.E.

20 – Quais recursos próprios são considerados estratégicos para os negócios da empresa? (Selecione no máximo 2)

❒ Mão-de-Obra ❒ P&D ❒ Serviços
❒ Tecnologia ❒ Capacidade de Investimento ❒ Produtos
❒ Gestão ❒ Financeiro ❒ Outros

21 – Quais recursos próprios são considerados estratégicos para a internacionalização da empresa? (Selecione no máx. 2)

❒ Mão-de-Obra ❒ P&D ❒ Serviços
❒ Tecnologia ❒ Capacidade de Investimento ❒ Produtos
❒ Gestão ❒ Financeiro ❒ Outros

22 – De que forma os recursos selecionados na questão 21 influenciaram/podem influenciar na escolha pela forma de internacionalização apresentada na questão 18.

23 – Qual o percentual do Faturamento investido em:

_____ P&D _____ Tecnologia _____ Treinamento

24 – A empresa possui algum tipo de incentivo do Governo (Federal, Estadual e/ou Municipal)?

❒ Sim. Qual? ❒ Não. Desconhece. ❒ Não. Não interessa

25 – A empresa tem conhecimento sobre os incentivos oferecidos pela SOFTEX?

❒ Sim. Qual? ❒ Não

PARTE V - Classificação das Normas

26 – Das normas citadas abaixo, quais você conhece:

❒ Norma ISO
❒ Iso 9000
❒ CMM LCMMI
❒ PBQP
❒ RUP
❒ PRAXIS

Outras: _____

27 - A sua empresa adota alguma norma de qualidade?

❒ Norma ISO
❒ Iso 9000
❒ CMM LCMMI
❒ PBQP
❒ RUP
❒ PRAXIS

Outras: _____

28 - Qual a importância da norma técnica dentro da sua organização e como você classifica seus benefícios e preços? Assinale a coluna correspondente ao nível.

	Alto	Médio	Baixo
Importância da norma			
Benefícios da norma			
Preço da norma			

29 - Como você e os empresários de seu setor vêem a norma? Assinalar a(s) resposta(s) pertinente(s).

- ❒ Como barreira à concorrência
- ❒ Como especificações a serem atendidas, limites
- ❒ Como prevenção contra problemas decorrentes de responsabilidade civil
- ❒ Como algo necessário à inovação tecnológica
- ❒ Como fonte de informação
- ❒ Outra. Especificar _____

30 – Com que freqüência você troca informações sobre normas? Assinalar.

	Frequentemente	Ocasionalmente	Nunca
Com pessoas da sua organização			
Com pessoas externas à sua organização			

31 – Caso você tenha alguma observação a ser feita quanto à adoção de normas de qualidade, principalmente nas áreas de Tecnologia da Informação, gentileza incluir abaixo:

_____

_____

_____

_____

32 – A respeito do respondente:

Cargo: _____

Área: _____

Tempo de Empresa: _____

ANEXO III – ROTEIRO PRELIMINAR DAS ENTREVISTAS

1) Dados da empresa e do responsável pelas respostas: para a qualificação de ambos e definição do grupo que a empresa pertence, no tocante ao seu porte.

2) Dados da atual estrutura da área de planejamento estratégico: para compreensão se há alguma área de planejamento estratégico.

3) Sobre o planejamento estratégico em si. Se este é formalizado ou não. Se sim, de que forma é feito. O que a empresa considera estratégico e como isso é repassado a toda organização.

4) Sobre o ambiente interno da empresa: tipos de serviços desenvolvidos, principais focos de clientes, mercados atendidos, etc.

5) Questões referentes às competências da organização, focando o RH, a Tecnologia, a Gestão e os Custos.

6) Questões referentes às estratégias adotadas ou a serem adotadas pela empresa, no tocante à internacionalização, como por exemplo, pela exportação, fusão, parcerias ou produção no novo mercado.

7) Questões para a compreensão da integração entre as competências atuais e as estratégias desenvolvidas ou a desenvolver.

8) Questões sobre os resultados que a união de estratégias e competências obtém, enquanto recursos estratégicos para a internacionalização. Tentar-se-á qualificar estes recursos enquanto reais diferenciais de competitividade e auxilio à internacionalização.

9) Questões referentes ao grau de internacionalização e nível e globalização da organização, em face de suas competências, suas estratégias, seus recursos estratégicos e suas inter-relações.

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.