



GESTÃO
INTERNACIONAL

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL BRASILEIRA DE BASE TECNOLÓGICA

INTERNATIONALIZATION PROCESS OF A TECHNOLOGY
BASED BRAZILIAN MULTINATIONAL COMPANY

Sieglinde Kindl Cunha
Fae Centro Universitário

Professora Senior do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Federal do Paraná e Professora titular do Programa de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento da FAE Centro Universitário.

Data de submissão: 25 jun. 2009 . **Data de aprovação:** 27 jul. 2010 . **Sistema de avaliação:** Double blind review. .
Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho .
Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

RESUMO

A partir da abertura da economia brasileira na década de 90, é possível verificar um crescente movimento de internacionalização de empresas brasileiras. A competição migrou do nível local ou doméstico para o âmbito mundial. Como resposta das empresas nacionais, é possível verificar um crescente movimento de internacionalização das empresas brasileiras e a necessidade de se estudar esse fenômeno, visto que esse processo, no Brasil, é relativamente recente. Esse artigo tem como objetivo analisar o processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira de base tecnológica. O resultado da pesquisa evidencia que, embora o processo de internacionalização confirme os pressupostos da abordagem comportamental, outro fator que influencia no processo de internacionalização dessa empresa é o contexto tecnológico dos países estrangeiros, induzindo a

empresa a adotar estratégias de inovação diferenciadas para a sua inserção no mercado internacional.

PALAVRAS-CHAVE

Processo de internacionalização. Empresa de base tecnológica. Empresa brasileira multinacional.

ABSTRACT

Since the opening of the Brazilian economy in the 90s, a growing trend towards internationalization of Brazilian companies is being observed. The competition migrated from local or regional to global levels, pressing the companies to start the internationalization processes. Due to its high importance and recent character, there is an urgent need to better understand the internationalization processes. The main goal of this article is to analyze the process of internationalization of a technological base multinational Brazilian company. The results show that although the process of internationalization confirms the assumptions of the behavioral approach, another important issue is the technological context of foreign countries. In order to achieve a success incorporation in the international market, the company has to adopt differentiate strategies for innovation.

KEYWORDS

Process of internationalization. Technological base company. Multinational Brazilian company.

INTRODUÇÃO

No contexto competitivo das organizações, observa-se um cenário caracterizado por rápidas e profundas mudanças. Essas mudanças fazem com que as organizações adotem posturas estratégias ágeis e flexíveis, objetivando conquistar vantagens competitivas que garantam uma posição superior no

mercado em relação aos concorrentes. E, a partir da abertura da economia brasileira na década de 90, a competição tem se tornado cada vez mais acirrada entre as empresas, pois estas deixaram de competir localmente e passaram a rivalizar com empresas multinacionais, no mercado interno ou no mundial, ou seja, a competição migrou do nível local ou doméstico para o âmbito global. Dessa

forma, não é possível ser competitivo somente no mercado nacional, pois, queira-se ou não, quem está lá fora tem a possibilidade de entrar nos respectivos mercados locais.

Como resposta das empresas nacionais, é possível verificar um crescente movimento de internacionalização de empresas brasileiras e a necessidade de se estudar esse fenômeno, visto que esse processo, no Brasil, é recente. Nesse contexto, ressalta-se que o presente estudo tem como objetivo investigar o processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira de base tecnológica. Para a consecução desse objetivo, o artigo está estruturado em 5 seções: a partir dessa breve introdução, será apresentado, na seção 2, o processo de internacionalização de empresas; na seção 3, os procedimentos metodológicos; na seção 4, a análise dos dados levantados para este artigo e, na última seção, as considerações finais.

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O processo de internacionalização pode ser entendido como o processo de envolvimento em operações internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1999). Também pode ser definido como o processo no qual a empresa gradualmente aumenta seu envolvimento internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Entretanto, Benito e Gripsrud (1992), Andersson (2000) e Andersen e Buvik (2002) esclarecem que existem várias teorias sobre internacionalização apresentadas na literatura e que, para

melhor compreendê-las, é possível dividi-las em duas correntes de pesquisa: a perspectiva econômica e a processual.

A primeira abordagem considera que o homem econômico tem acesso pleno a informação e optará pela solução racional. Para Andersson (2000), as principais correntes que compõem esta abordagem são: (i) teoria da internalização e (ii) teoria eclética.

A segunda corrente tem como base a teoria organizacional (CYERT; MARCH, 1963), a qual substitui o homem econômico pelo homem comportamental. As principais correntes dessa abordagem, de acordo com Andersson (2000), são: (i) teoria de internacionalização da Escola de Uppsala, em estágios ou sequencial e; (ii) outras teorias de internacionalização decorrentes dessa primeira.

Para esses autores, as duas correntes possuem pontos fortes e fracos em situações diferentes. A visão econômica é útil em situar as facilidades de produção durante os estágios mais avançados da internacionalização da empresa, mas ignora o aspecto processual da internacionalização. Já a abordagem processual cobre esse aspecto, mas, como a abordagem econômica, negligencia a possibilidade dos indivíduos fazerem escolhas estratégicas.

Entretanto, Dib e Carneiro (2006) salientam que as principais dúvidas acerca do processo de internacionalização de empresas sejam sintetizadas em cinco questões básicas: por quê, o quê, quando, onde e como as empresas internacionalizam, conforme mostrado na FIG. 1.

- | | | | | |
|-----------------|---------------------|------------------------|----------|--------------------|
| • Motivos | • Produtos | • Momento inicial | • País | • Modo de entrada |
| • Justificativa | • Serviços | • Progressão posterior | • Região | • Grau de controle |
| • Condições | • Tecnologias | | | • Modo de operação |
| | • Outras atividades | | | |

FIGURA 1 - Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa

Fonte: DIB; CARNEIRO, 2006.

Para a consecução dos objetivos propostos por essa pesquisa, será adotada a abordagem comportamental, sequencial ou por estágios, com base no modelo da escola de Uppsala. Em seguida, serão apresentadas, de forma mais detalhada, as teorias acima expostas, bem como suas respectivas contribuições para o entendimento desse fenômeno.

Teorias de Internacionalização de Abordagem Econômica

As teorias econômicas da empresa multinacional focam em dois principais aspectos da produção internacional: a propriedade dos ativos empregados nas atividades de produção em diferentes países e os padrões de localização de tais atividades. A questão sobre por que as empresas multinacionais possuem e controlam operações no exterior tem sido analisada por diversos autores, utilizando a abordagem do custo de transação. De forma semelhante, a questão por que as empresas produzem em diferentes países tem sido tratada como uma

questão de minimização dos custos de produção. Em ambos os casos, a explicação fornecida pela teoria relaciona-se basicamente com a minimização do custo. As teorias econômicas pressupõem que a empresa, ao investir em produção, irá escolher o local que minimiza o custo total determinado pela distribuição da demanda no mercado local (nacional). Diferença no custo de mão-de-obra, custos de transporte, a existência de barreiras tarifárias e não-tarifárias, bem como políticas governamentais são geralmente fatores importantes que influenciam a escolha do local (BENITO; GRIPSRUD, 1992).

Essa abordagem, ao considerar o homem econômico, isto é, dotado de racionalidade, tem como resultado a solução ótima (ANDERSSON, 2000). Porém, o autor comenta que o fato desta abordagem não considerar a possibilidade de que os decisores, com as mesmas condições, podem fazer diferentes decisões estratégicas, tem gerado muitas críticas a esses modelos.

A teoria do custo de transação, na qual se baseiam as duas principais teorias dessa abordagem, foi originada a partir do trabalho de Williamson – *Markets and hierarchies* – que desenvolveu uma estrutura de análise, com base no custo de transações, que visava, a partir de duas formas básicas de alternativas – por meio da contratação externa de atividades, ou seja, do mercado ou por meio da utilização de sua própria estrutura para conduzir estas atividades, isto é, da hierarquia – a explicar a forma como as empresas organizariam suas atividades econômicas em novos mercados. Conseqüentemente, a empresa optaria por mercados ou por hierarquias quando o custo de transação fosse favorável a uma ou outra alternativa. Desta forma, a internacionalização das atividades seria um caso particular da teoria geral dos custos de transação (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Williamson propõe que as transações entre as empresas seriam relacionadas a duas variáveis principais, o ambiente (relativo à incerteza e à complexidade) e o comportamento humano (referente à racionalidade limitada e oportunismo). Assim, os riscos envolvidos nas transações, em função das variáveis do ambiente e do comportamento humano, levariam a empresa a adotar uma das duas alternativas para entrar em novos mercados, quais sejam, por meio da própria hierarquia da empresa ou do próprio mercado. Dependendo do custo percebido na transação (oriundo do risco percebido), a empresa escolhe entre uma ou outra opção (ROCHA; ALMEIDA, 2006; BARRETO, 2002).

Essa teoria serviu de base para o desenvolvimento de duas principais teorias de internacionalização: a teoria

da internalização e a teoria eclética da produção, que são mais úteis para o entendimento da questão das decisões de abertura de subsidiárias no exterior por empresas multinacionais do que para a compreensão do fenômeno de internacionalização de empresas (BARRETO, 2002). Essas duas teorias serão apresentadas a seguir.

Teoria da Internalização

Essa teoria, desenvolvida nas décadas de 1970 e 1980, tem como principais autores Peter Buckley, Mark Casson e Alan Rugman. Esses teóricos incorporaram às suas ideias as de Edith Penrose sobre o crescimento da firma, além das provenientes dos modelos de organização industrial e do custo de transação (BUCKLEY; CASSON, 2007).

Buckley e Casson (1979), ao tentar explicar a existência de investimento estrangeiro direto, desenvolveram a Teoria da Internalização. Esta parte da constatação de que um determinado mercado, em um país estrangeiro, pode ser atendido de quatro formas: (i) por meio de empresas locais; (ii) por subsidiárias de empresas externas localizadas no próprio país; (iii) por meio de exportações para este mercado por plantas possuídas por empresas locais; e (iv) por exportações para este mercado por plantas possuídas por empresas multinacionais. Assim, a proposição central é que uma empresa se torna multinacional porque o custo percebido em realizar internamente as atividades internacionais é menor do que o de subcontratá-las no mercado externo em que se deseja atuar e que a decisão entre cada uma dessas formas de atendimento ao país estrangeiro resultaria da interação

entre os efeitos de duas variáveis: o efeito da localização da produção e o efeito da propriedade (BUCKLEY; CASSON, 1979, 1988, 1998; BUCKLEY, 1996).

A primeira, efeito da localização da produção, baseia-se na suposição de que a empresa escolheria, para cada atividade desempenhada, a localização com menor custo de produção. Dentre os fatores que impactam o efeito da localização, os autores citam: (i) existência de retornos crescentes de escala em diversas atividades; (ii) a incorporação de diversas atividades além da simples manufatura; (iii) existência de imperfeições no mercado; (iv) possibilidade de intervenção governamental, influenciando taxas e tarifas; e (v) a extensão que o efeito da propriedade da produção modifica as demais questões relativas à localização (BUCKLEY; CASSON, 1988).

No que tange ao efeito da propriedade, esta se baseia na suposição de que eventualmente seja mais eficiente para a empresa organizar certas atividades internamente do que transferir para outras empresas estrangeiras. Assim, a internalização significa realizar certas atividades na própria empresa, por meio de sua própria estrutura, em lugar de contratar terceiros para realizá-las (BUCKLEY; CASSON, 1988).

A decisão de internalizar mercados traria tanto benefícios quanto custos para a empresa. Os benefícios podem ser obtidos por meio de: (i) possibilidade de coordenação das atividades de produção, (ii) possibilidade de prática de controle de preços tendo em vista que é mais fácil para a empresa multinacional exercer o controle sobre os preços finais e posicionamento em relação ao mercado do que quando se utilizam

distribuidores independentes no mercado estrangeiro; (iii) redução do poder de barganha por parte dos distribuidores locais evitando conflitos entre as partes; (iv) possibilidade de redução de incerteza do comprador em operações de transferência de conhecimento; e (v) redução da possibilidade de intervenção governamental sobre preços, impostos, tarifas e taxas de câmbio, uma vez que as transações internas das empresas são mais difíceis de controlar (BUCKLEY; CASSON, 1988).

Em relação aos custos da internalização, os autores citam: (i) os custos fixos de operar em outro mercado; (ii) ineficiências provocadas pelo fato de se operar em mais de um mercado; (iii) custos maiores de comunicação da firma; e (iv) custos associados à propriedade e controle de operações internacionais (BUCKLEY; CASSON, 1988).

A sequência de modos de entrada e de operação em mercados externos escolhidas pelas empresas obedece à lógica sugerida pela teoria da internalização. Em uma primeira etapa, elas optam pela exportação, por ser essa a forma de entrada de menor risco, envolvendo o uso de mecanismos de mercado sem abrir mão de vantagens competitivas. Tão logo a empresa se sinta confiante no potencial do mercado externo, partirá para o investimento direto nesse mercado, visando a garantir o controle sobre sua marca e *know-how*. O licenciamento é o último estágio de atuação da empresa. Devido ao risco de disseminar conhecimentos que constituem a base das suas vantagens competitivas, a empresa só utiliza o licenciamento quando já não lhe interessa proteger seu *know-how*, provavelmente pelo fato

de o produto estar em fases avançadas de seu ciclo de vida, estar padronizado, e o *know-how* em questão não ser mais exclusivo da empresa, estando difundido nos mercados em que ela atua (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Em suma, de acordo com Buckley e Casson (1988), este modelo se apoia em dois pressupostos principais: i) as empresas escolhem a localização com o menor custo para cada atividade que desenvolvem; e ii) as empresas crescem internalizando mercados até o ponto em que os benefícios da internalização são excedidos pelos custos. A internalização de um mercado tem como objetivo a substituição daquele que seria um mercado estrangeiro por um mercado interno.

Teoria Eclética da Produção Internacional

As proposições iniciais do paradigma eclético da produção internacional foram apresentadas, em 1976, por John Dunning (BROUHERS *et al.*, 1996, 1999) com a intenção de fornecer um modelo holístico por meio do qual seria possível identificar e avaliar a importância dos fatores que levam uma empresa a decidir produzir no exterior. De acordo com Dunning (1998, e, anteriormente, 1980, 1988) a análise se baseia na junção de fatores internos e externos à empresa, que levam direto à internacionalização e investimentos estrangeiros. Essa teoria, também conhecida como “paradigma eclético”, tem por base o acrônimo OLI, formado pelas iniciais das palavras *ownership*, *locational* e *internalization*, que é a base de análise:

- *Ownership advantages* ou vantagens de propriedade: referem-se à capacidade de a empresa possuir

vantagens competitivas únicas e difíceis de serem imitadas, que lhe permitam arcar com os custos de competir no exterior;

- *Locational advantages* ou vantagens de localização: vantagens de localização são fatores específicos de países relacionados ao mercado em consideração e estão disponíveis para todas as firmas daquele mercado em particular. Entretanto, algumas empresas são mais competentes em explorar estas vantagens de localização do que outras, assim aumentando sua vantagem competitiva também dentro de um novo mercado, tais como menores custos de produção, mão-de-obra barata, capital, matérias-primas e outros insumos, bem como vender seus produtos estando mais próxima de seus clientes, sem, portanto, pagar custos como transporte e impostos de importação;
- *Internalization advantages* ou vantagens de internalização: dizem respeito à decisão da empresa de transferir suas vantagens de propriedade (O) para o exterior por meio de uma subsidiária, ao invés de explorá-los pela venda, de forma semelhante à teoria da internalização, na qual a empresa opta por substituir a exportação pela produção nesse mercado, até o ponto em que os benefícios da internalização são excedidos pelo custo.

Assim, o investimento estrangeiro direto, nesta abordagem, acontece quando, em determinado momento, a

empresa reúne simultaneamente as três vantagens propostas por Dunning (1998).

Teorias de Internacionalização de Abordagem Comportamental

A partir da década de 70, surgiu a abordagem comportamental de internacionalização, que também ficou conhecida como abordagem processual ou modelo de internacionalização em estágios. Esta abordagem alternativa é advogada por Johanson e Vahlne (1977), que alegam que a internacionalização da empresa deveria ser interpretada como um processo de aprendizagem.

A Escola de Uppsala, a partir de uma linha de pesquisa em negócios internacionais, foi uma das precursoras dessa abordagem. Baseados no resultado de pesquisas empíricas de empresas suecas, Johanson e Vahlne (1977) observaram que elas geralmente desenvolvem suas operações internacionais em pequenos estágios, em vez de fazer um grande investimento estrangeiro em produção em um determinado período de tempo. Para muitas empresas, e em particular aquelas sem experiência internacional, decisões relacionadas à expansão em direção a operações internacionais são caracterizadas por uma considerável quantidade de incertezas. Estas incertezas têm como origem a falta de conhecimento sobre como operar em um mercado externo particular, bem como a falta de conhecimento geral de como prosseguir uma operação de negócios em um ambiente não familiar. Em ambos os casos, os autores colocam que o tipo de conhecimento envolvido é tipicamente acumulado por meio do processo de *learning by doing*.

Desta forma, os autores desenvolveram um modelo de processo de internacionalização que tem foco no desenvolvimento da empresa e sua gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras, e no seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados. Esses autores afirmam que a suposição principal desse modelo é que a falta de conhecimento do mercado externo é um importante obstáculo para o desenvolvimento de operações internacionais. Afirmam que tal conhecimento pode ser adquirido principalmente por meio de operações no exterior, acreditando que a internacionalização da empresa é o produto de uma série de decisões incrementais. Isso confirma a proposta original de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), de que o processo de internacionalização pode ser caracterizado basicamente por meio de quatro estágios sucessivos, representando, cada um deles, níveis mais altos de envolvimento e comprometimento com o mercado internacional:

- estágio 1) atividades de exportação não regulares;
- estágio 2) exportação via representantes independentes (agentes);
- estágio 3) estabelecimento de subsidiária de vendas no exterior;
- estágio 4) estabelecimento de uma unidade de produção no exterior.

Johanson e Vahlne (1977) também notaram outro padrão semelhante para o estabelecimento sucessivo de operações em novos países, que foi identificado por

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) como distância psíquica entre o país de origem e o país alvo. Este conceito foi definido pelos autores como “a soma de fatores que obstruem o fluxo de informação entre a empresa e o mercado, como, por exemplo, diferenças no idioma, na educação, nas práticas de negócio, cultura, e desenvolvimento industrial” (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 308). Ou seja, inicialmente, apenas mercados culturalmente próximos são avaliados pelas empresas como destinos em potencial. Porém, conforme a empresa adquire maior experiência sobre operações no mercado externo, mercados mais distantes passam a ser considerados como destinos em potencial para os próximos investimentos estrangeiros diretos. Como resultado, é esperado um padrão gradual de expansão de investimento estrangeiro direto (BENITO; GRIPSRUD, 1992). Desse modo, as empresas tenderiam a buscar, inicialmente, os mercados considerados mais similares ao doméstico e só mais tarde se voltariam para aqueles cujas

condições culturais, econômicas, etc. são menos semelhantes às de seu país (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Em suma, a principal característica da abordagem comportamental é considerar a internacionalização como um processo gradual pelo qual a organização adquire informação e conhecimento sobre o mercado externo a partir do comprometimento de recursos em estágios sucessivos. Esse mecanismo envolve, por um lado, a influência do conhecimento sobre as operações e mercados externos e, por outro, o comprometimento incremental de recursos nos mercados externos. Essa abordagem considera, desta forma, que o conhecimento e o compromisso que se têm atualmente do mercado afetam as decisões relacionadas ao comprometimento de recursos nos mercados externos, na medida em que as atividades correntes vão sendo desenvolvidas (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Na FIG. 2, ilustra-se esta perspectiva a partir da proposta de Johanson e Vahlne (1977).

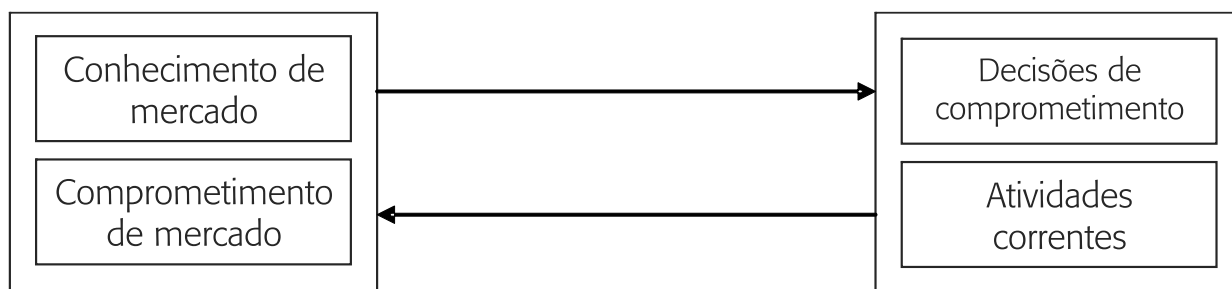


FIGURA 2 - Mecanismo básico do processo de internacionalização – Aspectos de estabilidade e mudança

Fonte: JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 26.

Assim, esta teoria procura explicar dois aspectos da internacionalização da empresa: primeiro, o envolvimento gradual e em pequenos estágios de comprometimento da empresa com o mercado externo e, o segundo, a presunção de que as empresas vão buscando entrar, primeiramente, em mercados culturalmente menos distantes em relação ao país de origem, aumentando as distâncias culturais gradativamente.

Posteriormente, Andersen (1993) comenta que diversos modelos de internacionalização por processo ou estágios surgiram após as proposições de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), tendo sido influenciados por eles. Leonidou e Katsikeas (1996), ao pesquisar a literatura sobre o processo exportador de empresas, conseguiram identificar 11 modelos que abordam a perspectiva de estágios que foram publicados em periódicos de comércio internacional durante as duas últimas décadas, que são: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Bilkey e Tesar (1977); Wiedersheim-Paul *et al.* (1978); Wortzel e Wortzel (1981); Cavusgil (1982); Czinkota (1982); Barrett e Wilkinson (1986); Moon e Lee (1990); Lim *et al.* (1991); Rao e Naidu (1992) e Crick (1995). Entretanto, de acordo com Andersen (1993), os mais conhecidos são os modelos de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1982), Czinkota (1982) e Reid (1981). Andersen (1993) nomeia os de modelos de internacionalização relacionados à inovação (*I-Model*), devido ao fato de esses terem como foco a sequência de aprendizagem ligada à adoção de inovação, isto é, esses modelos são baseados nos estágios do processo de adoção de inovação

de Roger (1962), que foi apresentado anteriormente, pois a internacionalização é considerada uma inovação para a empresa. Todavia, Andersen (1993) comenta que, basicamente, as principais diferenças entre esses modelos e o de Uppsala referem-se ao número de estágios e a descrição de cada um deles e que ambos podem ser classificados na corrente comportamental.

Em relação ao modelo de Uppsala, diversas críticas podem ser verificadas na literatura. Para Forsgren (2002), esse é válido apenas em estágios iniciais do processo de internacionalização, quando a falta de conhecimento e os recursos do mercado atuam como uma barreira de entrada. Porém, ele comenta que estes fatores não são cruciais quando a empresa já possui atividades em diversos países. Benito e Gripsrud (1992) acrescentam que sua pesquisa não sustenta o fato de o investimento estrangeiro direto ser feito inicialmente em mercados externos culturalmente mais próximos do país de origem da empresa e, posteriormente, para mercados mais distantes, sugerindo que o processo de internacionalização não se expande de forma gradual em direção a destinos mais distantes culturalmente, visto que sua pesquisa apontou que as empresas se internacionalizaram principalmente devido às vantagens no custo da mão-de-obra, situados em países culturalmente distantes do país de origem e, apenas num segundo momento, as empresas se moveram para países culturalmente mais próximos.

Reid (1981) e Melin (1992) criticam o modelo de Uppsala e os outros modelos de estágios, por seu determinismo evolucionário, assumindo que, uma vez iniciado o processo de internacionalização,

este se desenvolve independentemente das decisões estratégicas feitas pelos indivíduos nesta direção ou não, e também por não explicarem porque algumas empresas se desenvolvem até um estágio e não evoluem, negligenciando, desta forma, o importante papel e as ações desenvolvidas pelos altos executivos das empresas.

METODOLOGIA

O estudo em questão classifica-se como descritivo e exploratório uma vez que busca identificar a estratégia tecnológica e de inovação adotada por uma empresa multinacional brasileira de base tecnológica, para a inserção no mercado internacional (VERGARA, 2006). No que tange aos meios de investigação utilizados, a pesquisa pode ser caracterizada como estudo de caso, com a aplicação de entrevistas e dados secundários para a coleta dos dados. O estudo de caso constitui o método científico mais adequado, na medida em que se busca um conhecimento mais aprofundando a respeito do fenômeno em questão (GIL, 1999). Segundo Yin (2001, p. 32), trata-se de "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". De modo complementar, torna-se relevante a identificação da unidade de análise do estudo que constitui o caso a ser estudado como forma de responder à questão de pesquisa do estudo (YIN, 2001). Desse modo, elegeu-se uma empresa multinacional brasileira como a unidade de análise adequada ao alcance do objetivo proposto pelo presente estudo. Por

consequente, cabe ressaltar os sujeitos da pesquisa que, segundo Vergara (2006), constituem as pessoas que fornecerão os dados ao pesquisador. No que tange à realização da presente pesquisa, tem-se como sujeitos do estudo o Gerente de Marketing de Produto para o Mercado Internacional e o Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa pesquisada, dado o conhecimento demonstrado por estes sobre o tema em questão. Para o tratamento dos dados levantados pela entrevista, foi realizada uma análise de conteúdo (VERGARA, 2005), resultando em algumas conclusões relevantes do estudo.

ANÁLISE DOS DADOS

A empresa pesquisada nasceu a partir do projeto de mestrado de dois pesquisadores. Iniciou sua trajetória, na época, na recém criada Incubadora Tecnológica de Curitiba – INTEC, que pertence ao Instituto de Tecnologia do Paraná – TECPAR, em 1990 (<http://www.tecpar.br/>, 2008).

É uma empresa de capital aberto, ou seja, com ações negociadas na BOVESPA, desde 2007. Tem como objetivo prover soluções integradas de automação comercial para o varejo no Brasil (prospecto de oferta pública primária e secundária de ações, 2007). Assim, a firma fornece uma plataforma integrada, composta por hardware, software e serviços, que automatizam os processos e apoiam a gestão de um estabelecimento comercial, permitindo um aumento de rentabilidade e de eficiência no controle das operações entre um varejista e seus clientes e fornecedores (Prospecto de oferta pública primária e secundária de ações, 2007).

De acordo com o documento de oferta pública de ações (2007), verifica-se que a empresa é líder no setor no qual atua, automação comercial, evidenciado por meio do seguinte trecho:

Somos líderes na venda de *hardware*, com presença, por meio de nossas impressoras, em 62,1% dos *checkouts* dos estabelecimentos automatizados, considerando uma base instalada de 400,1 mil *checkouts* que contêm impressoras em janeiro de 2006, segundo estudo da *Clarendon Reports*. Também somos líderes no licenciamento de *software*, com 8,5% do mercado brasileiro de *software* aplicativo para gestão do comércio, segundo a Série Estudos. Possuímos, ainda, presença significativa na prestação de serviços relacionados.

Seu foco está voltado para varejistas de pequeno e médio porte, atuantes em diversos setores da economia, principalmente, alimentício, eletro-eletrônico, material de construção, farmácias e combustíveis, dentre outros, e que se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento e porte.

No que tange à análise do processo de internacionalização da empresa pesquisada, essa foi realizada a partir do modelo da Escola de Uppsala. A empresa Alfa iniciou suas operações internacionais em 2001. De acordo com o Gerente de Marketing de Produto para o Mercado Internacional, a empresa já tinha planos para buscar novos negócios fora do Brasil porque o mercado de automação comercial doméstico já mostrava sinais de maturidade e estabilização. Neste contexto, para a empresa continuar

crescendo, era necessário expandir para o território internacional.

O primeiro país que a empresa se internacionalizou foram os Estados Unidos da América, pois:

um distribuidor veio procurar a empresa propondo uma nova linha de produtos alegando que tinha um *business* ao redor de produtos similares ao que a gente já fazia. Então, a primeira oportunidade que surgiu para a firma foi na área de *gaming* para fazer impressoras para quiosques de automação de *gaming* que eram ainda com tecnologia matricial mas existiam uma necessidade e até uma oportunidade bem específica naquele momento para a gente prover essas impressoras [...] Dessa forma, junto à necessidade de se internacionalizar, surgiu essa oportunidade para ir para Atlanta, no Estado da Geórgia, Estados Unidos da América (Gerente de Marketing de Produto para o Mercado Internacional).

Entretanto, o Gerente de Marketing de Produto para o Mercado Internacional ressalta que:

A empresa já tinha um planejamento que a gente ia entrar no mercado internacional e expandir a nossa atuação, tanto é que não foi simplesmente o distribuidor que veio e falou: olha entrei no site de vocês e vi que vocês fazem isso, conheci vocês.... não [...] a gente já tava fazendo *sensing* e medindo a temperatura e acabou conhecendo esse pessoal desse distribuidor que juntou a nossa intenção de entrar

nesse mercado internacional através dos Estados Unidos que é grande mas é muito segmentado então tem que olhar efetivamente qual segmento que a gente está mirando, qual é a oportunidade, e ele tinha essa oportunidade que era um cliente dele já, que estava precisando trocar ou repor uma parte relativamente grande.

A equipe envolvida nessa transação foi composta de uma pessoa da área de comércio exterior, dois engenheiros e o CEO da companhia, que era, na época, mestre em engenharia eletrônica em controles de motores para automação. Em relação à experiência com o mercado externo, o Gerente de Marketing de Produto para o Mercado Internacional comenta que as pessoas envolvidas no processo de internacionalização da empresa já possuíam alguma experiência anterior com o mercado internacional: “experiência com exportação, sim; com comércio exterior, sim; mas não necessariamente com o desenvolvimento de tecnologia em mercado específico de automação para *gaming* nos EUA. Então essa experiência a gente se apoiou muito no discurso do distribuidor”.

O modo de entrada utilizado pela empresa para penetrar no mercado norte-americano foi a exportação via representante independente, no qual é evidenciado pelo Gerente de Marketing de Produto para o Mercado Internacional dessa maneira:

a gente se apoiou num parceiro, na verdade nesse distribuidor que trouxe a oportunidade para a gente, a gente inclusive ainda não tinha um escritório no começo então nos dois

primeiros anos a gente ficou instalado dentro desse parceiro, a gente tinha algumas salas lá, um *warehouse* compartilhado e coisas assim e uma pessoa dentro desse parceiro, uma pessoa da empresa Alfa efetivamente. A modalidade na verdade não foi desenhado nenhuma *joint venture*, nenhum acordo nem nada assim, mas foi através de um canal de distribuição. Então a gente começou a entrar nos EUA através desse distribuidor que era mais regionalizado, ele não atendia o mercado norte-americano inteiro, mais a costa leste e por isso até que a gente se estabeleceu ali.

Em síntese, a empresa, que já planejava se internacionalizar, motivada pela maturidade do mercado doméstico, estava prospectando mercados potenciais e identificou um distribuidor independente nos EUA, que estava à procura de um fornecedor para impressoras para quiosques de automação para *gaming*, o que acelerou esse processo. Apesar de os países não serem psicologicamente próximos, a experiência de um membro da equipe com comércio exterior parece ter influenciado o modo de entrada nesse país, visto que, ao invés de a empresa iniciar suas operações com exportações não regulares, já começou no estágio 2, por meio de exportações via representantes independentes.

A sequência de entrada no mercado internacional da empresa pesquisada foi descrita da seguinte forma pelo Gerente de Marketing de Produto para o Mercado Internacional:

EUA (2001), Inglaterra (2004), Taiwan – Taipei (em Taipei a gente começou em

2002 mais para importação, *sourcing* de componentes, módulos, tecnologia e a gente estava trazendo para cá e desde esse ano, 2007, a gente tem vendas efetivamente, operações de venda, operação comercial dentro de Taipei com abrangência de Ásia na verdade), Argentina (começou efetivamente em 2005 mas no começo de 2006 a gente abriu o nosso escritório mesmo – Alfa Argentina), México (2006 mas a gente está planejando abrir escritório ano que vem e hoje estamos só exportando através de distribuidores ainda), Venezuela (2002), Chile (2005), Uruguai (começou em 2001 a ter venda efetivamente só que depois ficou parado quase em estado vegetativo durante uns 4 anos e agora a gente retomou desde o ano passado, i.e., 2006), Paraguai (2006), Colômbia (2006), Israel (2004/2005) e Alemanha (2007); ah! e França (2006) agora, Portugal (2005), Espanha (2006). Na América do Sul, a empresa está bem presente. A Bolívia (2006) a

gente também tem negócios através de distribuidores mas a gente já tem negócios feitos, isto é, tem vendas realizadas, Chile também, a Venezuela a gente já está há bastante tempo [...].

Ressalta-se que, em 2002, a empresa Alfa abriu um escritório em Taiwan – Taipei, com o objetivo de importar matéria-prima, componentes eletrônicos, módulos, tecnologia e insumos mais baratos para o Brasil. Entretanto, o Gerente de Marketing de Produto para o Mercado Internacional afirmou que a empresa agregou a atividade de vendas a esse escritório também com o objetivo de prospectar clientes e realizar vendas na Ásia, a partir de 2007. Tendo em vista a utilização do modelo da Escola de Uppsala para analisar o processo de internacionalização da empresa pesquisada, essa pesquisa considerará apenas a internacionalização com o objetivo de vendas.

O QUADRO 1 resume o processo de internacionalização da empresa Alfa.

QUADRO 1
Resumo do processo de internacionalização da empresa Alfa

Ano de início (Quando)	País (Onde)	Modo de entrada (Como)	Produto/Serviço/ Tecnologia (O que)
2001 2004	EUA	- Exportação via representante independente. - Subsidiária de venda	- impressoras para esses quiosques de automação de <i>gaming</i> que eram ainda com tecnologia matricial; - <i>hardware</i> . - Solução completa.
2001 e 2006	Uruguai	- Exportação via representante independente.	- <i>hardware</i> . - Solução completa.

2002	Venezuela	- Exportação via representante independente.	- começou com impressora fiscal e evoluiu para a solução completa em <i>hardware</i> .
2004	Inglaterra	- Exportação via representante independente.	- <i>hardware</i>
2005 2006	Argentina	- Exportação via representante independente. - Subsidiária de venda.	- <i>hardware</i> . - Solução completa.
2005	Chile	- Exportação via representante independente.	- <i>hardware</i> . - Solução completa.
2005	Portugal	- Exportação via representante independente.	- <i>hardware</i>
2005	Israel	- Exportação via representante independente.	- <i>hardware</i>
2006	México	- Exportação via representante independente.	- <i>hardware</i> . - Solução completa.
2006	Paraguai	- Exportação via representante independente.	- <i>hardware</i> . - Solução completa.
2006	Colômbia	- Exportação via representante independente.	- <i>hardware</i> . - Solução completa.
2006	Bolívia	- Exportação via representante independente.	- <i>hardware</i> . - Solução completa.
2006	Espanha	- Exportação via representante independente.	- <i>hardware</i>
2006	França	- Exportação via representante independente.	- <i>hardware</i>
2007	Alemanha	- Subsidiária de venda.	- <i>hardware</i>
2007	Taiwan	- Subsidiária de venda.	- <i>hardware</i> - Solução completa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados.

De acordo com a Escola de Uppsala, o processo de internacionalização é um processo gradual pelo qual a organização adquire informação e conhecimento sobre o mercado externo, a partir do comprometimento de recursos em

estágios sucessivos. De uma forma geral, observando a internacionalização da firma, verifica-se que, apesar de não ter passado pelo estágio 1 – atividades de exportação não regulares, a empresa foi gradualmente aumentando seu comprometimento com

o mercado externo, a partir do aumento de informação e conhecimento sobre o mercado externo. Isso se evidencia, visto que a empresa iniciou sua trajetória no estágio 2 – exportação via representantes independentes e aumentou seu comprometimento com o exterior por meio do estabelecimento de subsidiárias de vendas no exterior (estágio 3), estágio este no qual a empresa atualmente se encontra.

Em relação à distância psíquica, apesar de a empresa ter iniciado sua trajetória com os Estados Unidos da América, o que é possível considerar como uma grande distância psíquica em relação à matriz, devido à experiência de membros da equipe com esse país e com operações internacionais, pode-se considerar que a distância psíquica foi relativamente menor do que se não tivesse membros com tal experiência.

Analisando os países estrangeiros posteriores, para o qual a empresa realizou negócios via representantes independentes (Uruguai, Venezuela, Inglaterra, Israel, Argentina, Chile, Portugal, México, Paraguai, Colômbia e Bolívia), é possível inferir que esses países, com exceção de Inglaterra e Israel, são culturalmente mais próximos do país de origem da empresa. No que tange à sequência de abertura de subsidiária de vendas da empresa em países estrangeiros, o primeiro país foram os Estados Unidos, seguido de Argentina, Alemanha e Taiwan. No caso de subsidiárias de vendas, o Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento também comenta que uma medida tomada pela empresa para reduzir a distância psíquica da empresa em relação aos mercados estrangeiros em que a empresa deseja

aumentar o grau de comprometimento, ela contrata especialistas locais, que já possuem experiência no ramo de atuação da empresa.

CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve como objetivo analisar o processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira de base tecnológica. Nesse caso estudado, foi possível verificar, por meio das entrevistas, que os dirigentes comentaram existir uma tendência de regulamentação fiscal mundial e que há países mais avançados (EUA, Europa Ocidental), países que estão começando a automação comercial (América Latina e Leste Europeu) e países que estão em fase intermediária, entrando na fase de maturidade, tal como o Brasil, apontados pelo Gerente de Marketing de Produto para o Mercado Internacional.

Em relação ao processo de internacionalização da empresa, este se iniciou de forma bastante empírica, visando a buscar novos negócios, ampliar mercado e continuar crescendo, pois o mercado brasileiro já começava a mostrar sinais de estabilização e maturidade.

Apesar de a empresa iniciar seu envolvimento com o mercado internacional por meio de exportações via representantes independentes, esse processo se desenvolveu gradualmente até a criação de subsidiárias de vendas em mercados distantes.

Outra particularidade da internacionalização da empresa Alfa foi ter iniciado seu processo com os Estados Unidos da América, que fica aquém do modelo explicativo da Escola de Uppsala. Porém, na sequência do envolvimento

com o mercado estrangeiro, com exceção da Inglaterra e Israel, é possível verificar uma sequência de envolvimento com os países da América Latina, a partir do ano de 2001, que são países mais próximos do Brasil. A entrada na Inglaterra marca o início do envolvimento da empresa com a Europa, que se ampliou rumo a Portugal, Espanha e França, por meio de exportações via representantes independentes, culminando com a criação de uma subsidiária de vendas na Alemanha em 2007.

A análise do processo de internacionalização como um todo confirma pressupostos da abordagem comportamental. Isso, porém, por si só, não é suficiente para explicar todos os aspectos de internacionalização da empresa.

Ainda por meio do modelo da Escola de Uppsala, foi possível verificar que o conhecimento de mercado é um elemento vital no mecanismo básico do processo de internacionalização de empresas, que se caracteriza por uma considerável quantidade de incertezas e falta de conhecimento sobre como operar em um mercado externo particular, bem como pela falta de conhecimento geral de como prosseguir uma operação de negócios em um ambiente não familiar.

Cabe ressaltar, porém, que a pequena quantidade de caso analisado pelo estudo (único) limitou os resultados obtidos. Logo, como sugestão futura, percebe-se a relevância de se replicar a pesquisa em outros contextos organizacionais, com um número maior de casos, de forma a aperfeiçoar o modelo. ➤

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, [S. l.], v.11, p. 347-363. 2002.

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

BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. **A internacionalização das**

empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BENITO, G. R. G.; GRIPSRUD, G. The expansion of foreign direct investment: discrete rational location or a cultural learning process? **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 461-476, 1992.

BROUTERS, L. E.; BROUTERS, K. D.; WERNER, S. Dunning's eclectic theory and the smaller firm: the impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry. **International Business Review**,

[S. l.], v. 5, n. 4, p. 377-393, 1996.

BROUTERS, L. E.; BROUTERS, K. D.; WERNER, S. Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 30, n. 4, p. 831-844, 1999.

BUCKLEY, P. J. O futuro da empresa multinacional. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Edith Penrose's theory of the growth of the firm and the strategic management of multinational enterprises. **Management**

- International Review**, [S. l.], v. 47, n. 2, p. 151-173, 2007.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. The limits of explanation: testing the internalization theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 181-193, 1988.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. A Theory of international operations. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. N. (Org.). **The Internationalization of the Firm – A Reader**. London: Academic Press, 1993.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 539, 1998.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- DUNNING, J. H. Location and the Multinational Enterprise: A neglected Factor? **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 45-66, 1998.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.
- FORSQVIST, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, [S. l.], v. 11, p. 257-277, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 8, p. 23-32, Spring/Summer 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM, P. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 12, p. 305-322, Oct. 1975.
- LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 517-551, 1996.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 13, p. 99-118, 1992.
- REID, S. D. The decision maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], p. 101-112, Fall 1981.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

