



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA

**O paradigma eclético de Dunning e a internacionalização de
uma empresa brasileira de software**

Pedro Prates Rodrigues
Matrícula: **106023748**
E-mail: pprates35@hotmail.com

Orientador: Prof. Antônio Luis Licha
Co-orientador: Prof. Renato Cotta de Mello

Setembro de 2010

ÍNDICE

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	2
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
II.1 INTRODUÇÃO À TEORIA.....	4
<i>II.1.1 O Surgimento e as Bases do Paradigma Eclético.....</i>	<i>5</i>
II.2 CRÍTICAS AO PARADIGMA ECLÉTICO	8
<i>II.2.1 O Baixo Grau Preditivo do Paradigma Eclético</i>	<i>8</i>
<i>II.2.2 Dependência das Variáveis OLI</i>	<i>10</i>
<i>II.2.3 Não há Espaço para Estratégia no Modelo OLI: Uma abordagem Estática.....</i>	<i>11</i>
<i>II.2.4 A Teoria de Aliber do Investimento Estrangeiro Direto</i>	<i>12</i>
<i>II.2.5 A Hipótese de Kojima</i>	<i>13</i>
II.3 EXTENSÃO E RECONFIGURAÇÃO DO PARADIGMA ECLÉTICO	14
<i>II.3.1 Adquirindo uma Vantagem Competitiva Através do Investimento Direto Estrangeiro</i>	<i>14</i>
<i>II.3.2 Extensão do Paradigma Eclético Para Compreender as Peculiaridades das Alianças Capitalistas</i>	<i>16</i>
II.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DE DUNNING	17
CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO	18
III.1 A EMPRESA	18
III.2 HISTÓRICO INTERNACIONAL	21
III.3 UM NOVO MOMENTO	22
III.4 A NOVA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS: VENDA DE SERVIÇOS, NÃO DE TECNOLOGIA	25
III.5 UM EXEMPLO DE ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO (EUA)	26
CAPÍTULO IV – ANÁLISES E CONCLUSÕES	28
IV.1 ANÁLISE DA PROPOSTA DO MODELO OLI DE DUNNING	28
IV.2 ANÁLISE DOS ALICERCES DO MODELO OLI DE DUNNING	29
<i>IV.2.1 Vantagens de Propriedade.....</i>	<i>29</i>
<i>IV.2.2 Vantagens de Parcerias</i>	<i>30</i>
<i>IV.2.3 Vantagens de Internalização.....</i>	<i>30</i>
<i>IV.2.4 Vantagens de Localização</i>	<i>31</i>
IV.3 CONCLUSÕES	32
<i>IV.3.1 Vantagens de Propriedade.....</i>	<i>33</i>
<i>IV.3.2 Vantagens de Parcerias</i>	<i>33</i>
<i>IV.3.3 Vantagens de Internalização.....</i>	<i>34</i>
<i>IV.3.4 Vantagens de Localização</i>	<i>35</i>
CAPÍTULO V – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	37

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Até meados da década de 70, o cenário acadêmico mundial era dominado por diversas teorias a respeito da internacionalização produtiva das empresas. Tais teorias, apesar de trazerem importantes *insights* sobre os motivos e efeitos do movimento de internacionalização, eram consideradas insatisfatórias. Abordavam aspectos específicos individuais de determinados processos ao mesmo tempo em que ignoravam muitos outros. A falta de um modelo formal que relacionasse todos os aspectos envolvidos em um processo de internacionalização com o mercado levou os economistas a buscarem uma abordagem mais eclética para o assunto.

Nesse sentido, em 1976 Jonh H. Dunning, um economista britânico, apresentou o seu paradigma eclético com o objetivo de explicar a atuação e o padrão das firmas no exterior, de modo a entender como funcionava a produção internacional como um todo. Com tal objetivo, baseou o seu modelo em alguns alicerces para explicar a habilidade e prontidão das empresas para servir os mercados, e as razões pelas quais elas decidem explorar essa vantagem através, ao invés de produzir em território nacional ou simplesmente exportar.

Seria de se esperar que um projeto tão ambicioso de desenvolver um modelo que se aplicasse a todo e qualquer tipo de caso de internacionalização, aplicável a qualquer empresa, indústria ou país, fosse alvo de atenção e críticas. E não foi diferente com o paradigma eclético de Dunning. Desde a sua criação, o modelo vem sofrendo críticas das mais diversas, porém com grande ênfase em seu limitado poder para explicar ou prever casos particulares de produção internacional, além do seu baixo poder explanatório sobre o comportamento de empresas multinacionais individuais.

Enquanto vivo, o economista britânico invariavelmente se defendia das críticas, alegando injustas as comparações de sua teoria com outras teorias que tratam de individualidades das firmas, por terem objetivos diferentes: seu principal foco de interesse era explicar a produção internacional de todas as firmas a partir de um país ou grupo de países particulares, e não casos específicos de firmas em vias de internacionalização.

O desafio aqui é justamente identificar até que ponto o modelo desenvolvido por Dunning é válido no cenário mundial atual. Pretende-se contrastar o paradigma eclético com suas principais críticas e posteriormente realizar um estudo de caso com uma empresa brasileira de pequeno porte no setor de software chamada APPI Tecnologia S.A. que está em processo de internacionalização. O objetivo é verificar até que ponto o caso estudado se insere nas principais diretrizes do modelo desenvolvido por Dunning.

A monografia é constituída por cinco capítulos. O primeiro é este que busca, em linhas gerais introduzir o tema que será discutido detalhadamente ao longo do trabalho. O segundo capítulo realiza uma análise mais profunda da teoria desenvolvida por Dunning, desde seu surgimento, passando pelas principais críticas até as conclusões feitas por pelo economista já no final de sua vida profissional. No terceiro capítulo será apresentado o estudo de caso da APPI. Este capítulo contém dados importantes sobre o desenvolvimento da empresa desde sua criação, seu histórico internacional e sobre seus planos futuros de busca de mercados estrangeiros. O quarto capítulo será dedicado às conclusões. É nesse capítulo que o caso da empresa brasileira de software será analisado à luz do paradigma eclético de Dunning. Por fim, o quinto capítulo apresentará todas as referências bibliográficas utilizadas na composição deste trabalho.

Como o próprio Dunning alertou, o seu paradigma eclético foi desenvolvido para ser aplicado de maneira genérica a todos os casos de empresas em processo de internacionalização. Que tal uma empresa de software, de pequeno porte e brasileira? Que tal a APPI? Sem dúvidas, um bom teste.

CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o Paradigma Eclético de Dunning, que será utilizado, na monografia, como base teórica para analisar a questão da internacionalização das empresas brasileiras de software. Neste sentido, serão comentados os principais temas sustentados pela teoria, inclusive as principais críticas ao modelo e suas respectivas réplicas.

O referencial teórico será desenvolvido a seguir, de forma a primeiramente apresentar o surgimento e as bases do paradigma eclético. Posteriormente, serão apresentadas e debatidas algumas das principais críticas e possíveis extensões ao modelo formulado por Dunning. Por fim, são feitas as considerações finais.

II.1 Introdução à teoria

Existem diversas teorias que abordam o tema de internacionalização de empresas assim como seus efeitos. Dentre todas as existentes, a teoria do Paradigma Eclético de Dunning (modelo OLI) se destaca a partir da década de 70, por ser considerada a mais completa e integradora e, por isto, será o referencial teórico deste estudo.

Todavia, cabe destacar que o paradigma eclético vem sendo criticado em função do seu poder limitado para explicar ou prever casos particulares de produção internacional; além do seu baixo poder explanatório sobre o comportamento de empresas multinacionais individuais. Dunning (1988) alega, em sua defesa, que essa deficiência apontada por muitos críticos, se é que realmente se trata de uma deficiência, não procede quando se trata da tentativa de se produzir uma teoria que seja genérica para que possa justamente ser testada e aplicada aos mais diversos casos.

Nas palavras do próprio autor: *“Algumas vezes eu illustrei o paradigma eclético em referência à firma individual, porém meu principal foco de interesse é explicar a produção*

internacional de todas as firmas a partir de um país ou grupo de países particulares. Por esta razão, julgo inapropriada a comparação dos méritos e deméritos do paradigma eclético com as teorias que tratam de individualidades das firmas” (Dunning, 2001)

II.1.1 O Surgimento e as Bases do Paradigma Eclético

Na década de 50 e em meados da década de 60, a internacionalização da produção era abordada de duas formas distintas.

A primeira se concentrava em identificar características das firmas que lhes conferiam vantagens estratégicas sobre outras empresas do mesmo ramo. Desta avaliação chegava-se à conclusão se a internacionalização seria ou não vantajosa para a empresa em questão. O grande expoente desta linha de pensamento foi Stephen Hymer (1960) em sua teoria de investimento externo direto. Em sua proposta, Hymer sustentava essencialmente que empresas operavam em mercados imperfeitos nos quais era necessário adquirir e sustentar certas vantagens *vis a vis* às demais empresas nos países em que operavam. A identificação e avaliação de tais vantagens comandaram a linha de pensamento dos economistas até meados da década de 70.

A segunda abordagem objetivava responder à questão: “Por que empresas produzem em determinados países ao invés de outros?”. A publicação pioneira sobre o assunto foi de Frank Southard (1953), *American Industry in Europe*, que buscava ranquear as influências na localização da multinacional. A técnica de análise de regressão era a ferramenta utilizada no modelo de Southard (1978, *apud* Dunning, 1979) para identificar os principais fatores que levavam as empresas americanas a investir na Europa e no Canadá.

Generalizando, podemos dizer que estas duas abordagens explicativas da internacionalização da produção eram independentes uma da outra, sendo que nenhuma das duas era totalmente satisfatória. A abordagem da organização industrial, que é a primeira abordagem, não respondia onde as vantagens de propriedade (*Ownership*) eram exploradas; já a teoria da localização não explicava como empresas estrangeiras podiam competir com empresas locais em seus próprios mercados.

Durante a década de 70, surgiram avanços nas teorias de internacionalização da produção. Tal progresso se deu principalmente em três direções específicas.

Primeiro, houve avanços na abordagem de organização industrial, que buscavam identificar e avaliar quais, dentre todas as vantagens que uma empresa poderia ter, seriam as mais importantes para explicar os padrões do investimento direto de empresas americanas no exterior. Neste caso, o trabalho de Caves (1971, 1974, 1975, *apud* Dunning, 1979) foi o mais extenso e completo.

Segundo, houve uma “ressurreição” do interesse em alguns aspectos financeiros das atividades internacionais das empresas. Este avanço se deveu em grande parte aos trabalhos de Lessard (1978, *apud* Dunning, 1979) e Rugman (1979, *apud* Dunning, 1979) que foram particularmente ilustrativos.

Terceiro, houve um aumento no interesse teórico em pesquisar uma explicação para a produção internacional como uma extensão da teoria da firma. Tal fato refletiu uma troca do foco no ato de investir diretamente no exterior – que passou a ser reconhecido como uma forma particular de envolvimento de empresas fora de seus territórios nacionais –. Neste caso, a principal contribuição foi aplicar a teoria de falhas de mercado para explicar as atividades empresariais no exterior. Segundo Dunning (1979), os trabalhos de Coase (1937), Penrose (1959), Arrow (1969) e Williamson (1975) foram centrais nessa fase. A proposição básica era de que imperfeições de mercado ou falhas, particularmente na compra e venda de insumos e produtos, assim como economias de atividades independentes, levavam a empresa a explorar os mercados estrangeiros, internalizando os mercados de insumos e produtos. Esses estudos ajudaram a explicar por qual rota uma empresa decide explorar qualquer vantagem que possua em relação a seus concorrentes estrangeiros.

No entanto, o descontentamento com essas explicações parciais para a produção internacional, e a falta de um modelo formal que as relacionasse com o mercado levaram os economistas a buscar uma abordagem mais eclética para o assunto. Assim sendo, em 1976, John H. Dunning apresentou seu paradigma eclético com o objetivo de explicar a atuação e o padrão das firmas no exterior de modo a entender como funcionava a produção internacional como um todo.

As linhas anteriormente descritas integram os três alicerces do modelo desenvolvido por Dunning (1977) para explicar a habilidade e prontidão das empresas para servir os mercados, e a razão pela qual elas decidem explorar esta vantagem através da produção internacional, ao invés de produzir em território nacional ou simplesmente exportar. Sua principal hipótese é a de que uma empresa irá se decidir pela produção internacional se três condições forem satisfeitas:

- ▶ Se a empresa possuir vantagens de propriedade em relação a empresas locais. Essas vantagens podem resultar da propriedade tanto de acesso privilegiado a certo grupo de ativos, que não estejam disponíveis aos concorrentes locais quanto da habilidade de coordenar tais ativos com outros ativos através de fronteiras nacionais, beneficiando-se em relação a seus competidores. Além disso, podem se originar tanto do desenvolvimento interno quanto da aquisição de outras empresas.
- ▶ Assumindo que a primeira condição esteja satisfeita, a empresa tem de se beneficiar em internalizar os mercados para geração ou uso de ativos, ao invés de vendê-los ou alugá-los para empresas estrangeiras (contratar agentes econômicos em mercados externos). Estas são as vantagens de internalização - internalizar os processos tanto de produção como de venda de uma empresa que opte por se tornar uma multinacional. Tais vantagens são resultado principalmente da minimização das imperfeições de mercado, ou seja, se internaliza processos para minimizar problemas advindos da dependência de intermediários (parcerias com outras empresas) para se chegar ao consumidor final como, por exemplo, custos de contrato e assimetria de informações.
- ▶ Assumindo que as duas primeiras condições foram satisfeitas, deve ser lucrativo para a empresa utilizar estas vantagens em conjunto com pelo menos um insumo (incluindo recursos naturais) de fora de seu país sede, ou seja, a decisão de onde localizar uma subsidiária depende dos atrativos que uma multinacional percebe no país. Tais atrativos podem ter relação com as características físicas do país (recursos naturais), com sua oferta de mão-de-obra (em algumas indústrias interessa localizar subsidiárias em locais com mão-de-

obra barata e abundante; em outras a mão-de-obra qualificada é mais valorizada) e também com os incentivos que o governo local oferece para a instalação de uma subsidiária em seu país. Estas são as vantagens de localização que estão relacionadas com as escolhas das firmas em localizar atividades de produção em determinado mercado.

Nada melhor que as palavras do próprio Dunning para descrever a sua teoria : *“A teoria do paradigma eclético sugere que todas as formas de produção internacional por todos os países podem ser explicados por referência às condições acima apresentadas. Tal teoria não faz previsões a priori sobre quais países, indústrias ou empresas são mais propensas a engajar no investimento direto no exterior. Ou seja, tais condições são aplicáveis a qualquer situação. Além disso, o modelo aceita que tais vantagens não são estáticas: as vantagens OLI - Propriedade (Ownership), localização (Location) e internalização (Internalization) - podem mudar com o tempo.”* (Dunning, 1979, p.275)

II.2 Críticas ao Paradigma Eclético

Apesar de o paradigma eclético ser considerado o mais completo modelo econômico para explicar a internacionalização da produção, ele vem sofrendo críticas desde o final da década de 1970.

II.2.1 O Baixo Grau Preditivo do Paradigma Eclético

A primeira delas reconhecida pelo próprio autor (Dunning, 2001) é concentrada no fato de o modelo não explicar ou prever tipos particulares de produção internacional, ou seja, por seu baixo poder explanatório sobre o comportamento de empresas específicas ser limitado. Em outras palavras, tal crítica é focada no poder preditivo do paradigma que, por possuir tão grande numero de variáveis explicativas, é próximo a zero. Neste caso, Dunning (2000)

não nega que seu modelo possua baixo grau preditivo, porém sustenta o pensamento de que o objetivo final de sua teoria não é oferecer uma explicação completa para todos os tipos de internacionalização da produção, mas apresentar variáveis e servir de metodologia para se explicar satisfatoriamente todos os tipos de incursão das empresas ao exterior.

O próprio Dunning reconhece que, em alguns setores de produção internacional, existem tantas diferenças entre as características de empresas componentes quanto existem em empresas pertencentes a setores diferentes. (Dunning 1988)

A tese de diversificação de risco (Rugman 1979) afirma que firmas diferentes podem visualizar oportunidades idênticas de investimento oferecidas por um determinado país de maneiras distintas, entre outras coisas, de acordo com a distribuição de seus portfólios e suas atitudes face às incertezas. Por esta e outras razões, identificadas na literatura de negócios, características específicas de empresas podem ser determinantes cruciais nas respostas de produtoras internacionais a qualquer configuração particular dos parâmetros do modelo OLI (propriedade, localização e internalização).

Quaisquer que sejam as diferenças de comportamento entre empresas, elas podem ser explicadas pelo modelo OLI? A resposta é que podem, na medida em que seja possível identificar e avaliar padrões sistemáticos de tais comportamentos. (Dunning 1988)

Em sua obra o autor afirma que algumas das recentes teorias das dimensões globais de negócios estão repletas de tentativas de identificar e relacionar características estratégicas de empresas mais plausivelmente associadas com um desempenho internacional robusto. Tais tentativas de associação incluem seus objetivos e perspectivas de longo prazo, a natureza e extensão de seus principais ativos, suas atitudes frente a inovações e mudanças (essas empresas são líderes ou seguidoras em suas indústrias, são inovadores ou imitadores?), a extensão e seguimento dos mercados críticos servidos, suas atitudes frente ao risco e incerteza, suas flexibilidades operacionais, as iniciativas de seus líderes e tomadores de decisões, e suas capacidades de concluírem alianças internacionais.

Para concluir, pode-se argumentar que existem algumas variáveis comportamentais comuns às empresas que não foram incorporadas com sucesso ao paradigma eclético. Segundo Dunning (1988), à medida que seja possível identificar aquelas que possam influenciar as

respostas de grupos de empresas para uma dada configuração de parâmetros OLI, não há razão pela qual isto não poderia ser feito.

II.2.2 Dependência das Variáveis OLI

A segunda crítica importante ao paradigma eclético defende o ponto de que é enganoso supor que as três variáveis do modelo OLI (propriedade, localização e internalização) são realmente independentes umas das outras. Dunning, face a tal crítica, reconhece que tais variáveis estão sim interligadas entre si, que se afetam mutuamente ao longo do tempo, o que não quer dizer que não devam ser examinadas separadamente.

A identificação e valoração de parâmetros específicos de propriedade, localização e internalização irão influenciar empresas individuais em qualquer decisão particular sobre produção internacional. Porém, tal influência irá variar de acordo com motivos por trás de tal produção. Por exemplo, os parâmetros influenciando uma empresa a investir em uma mina de cobre na Nova Guiné provavelmente não serão os mesmos daqueles que influenciam uma empresa japonesa de aparelhos eletrônicos presente nos EUA.(Dunning, 1988)

O paradigma eclético nos permite ir um passo além ao relacionar a configuração OLI (propriedade, localização e internalização) relacionada às empresas multinacionais, segundo um número considerável de variáveis estruturais ou mesmo contextuais. John H. Dunning identifica as variáveis país, indústria (ou atividade) e especificidades da firma como sendo as mais importantes (Dunning, 1981). Por exemplo, as vantagens de uma empresa (em termos de ativos) que produza internacionalmente podem variar de acordo com a dotação de fatores e outras características dos países sede, e/ou naqueles países que elas operam; e os aspectos tecnológicos (entre outros) das atividades que tais empresas desempenham. O fato de que tais ativos possam ser propriedades exclusivas de determinadas empresas, e a mobilidade entre os limites nacionais, não negam a possibilidade de que suas fontes possam ser explicadas pela disposição internacional de dotações específicas de cada país e até mesmo imóveis (Dunning, 1988).

Neste ponto, ainda segundo Dunning (1988), outras variáveis se fazem necessárias para se explicar o porquê de alguns tipos de atividade econômica serem mais propensos à internacionalização do que outras. Mais uma vez a disposição espacial de dotação de recursos e custos de transporte internacional são as variáveis-chave. Se um ativo pode ser encontrado em muitos países ao mesmo tempo e os direitos de uso do mesmo podem ser disseminados a custo zero, então a produção internacional baseada em tal ativo seria muito improvável.

Dunning (1988) aponta que um caso de pouco estímulo à produção internacional é onde as vantagens competitivas da firma se baseiam não na posse exclusiva de ativos específicos, mas em acesso a uma dotação de valores que, apesar de imóvel não é específica. Assim, a combinação de recursos fundamentais para atividades econômicas particulares, suas disposições geográficas, e os custos transacionais ajudam a explicar algumas das operações de empresas multinacionais. Porém tal poder explicativo é limitado, pois ignora as falhas transacionais de mercado, que variam entre países e tipos de atividades econômicas. Sem tais falhas, porém com uma distribuição ímpar de dotação de recursos, trocas de produtos intermediários seriam conduzidas através de mercados externos. Com uma distribuição igualitária de dotação de recursos, no entanto com falhas de mercado, a única vantagem que uma produtora internacional possui ante outra, é sua capacidade de melhor superar as imperfeições transacionais internacionais do que suas rivais (Dunning 1986c).

II.2.3 Não há Espaço para Estratégia no Modelo OLI: Uma abordagem Estática

A terceira crítica ao trabalho de John H. Dunning questiona o seu grau de dinamismo, ou seja, sustenta que Dunning tem uma visão estática e oferece pouca explicação para a dinâmica do processo de internacionalização das empresas (ou países). Em resumo, o autor contestado argumenta na obra *In Defense of the Eclectic Paradigm*, (1988) que todas as estratégias seguidas pela empresa, em resposta a uma dada configuração das três variáveis no tempo t_0 (momento inicial), são determinadas pelo seu desejo de proteger ou influenciar este grupo de variáveis no tempo t_1 (momento seguinte).

Dunning reconhece que da maneira em que foi originalmente concebido, o paradigma possui inconsistências ao lidar com as dinâmicas da produção internacional. No entanto, o paradigma é de grande serventia para se explicar o porquê do perfil do investimento direto internacional de uma indústria ou país poder ser diferente em dois períodos distintos de tempo (Dunning, 2001). Para associar esses dois períodos, é necessário introduzir mudanças nas variáveis endógenas e exógenas, incluindo estratégia e percepções sobre como essas variáveis podem afetar a configuração OLI. A reclassificação de multinacionais em grupos estratégicos (McGee and Thomas, 1986, *apud* Dunning, 2001) está ajudando a mostrar que o tipo de comportamento estratégico não é uma variável idiossincrática, ou específica, mas que pode ser relacionada a certas características gerais das empresas (ou grupos de empresas).

II.2.4 A Teoria de Aliber do Investimento Estrangeiro Direto

A teoria de Aliber (1983) reflete a visão de que o atributo chave para uma empresa multinacional não é o fato de ela se empenhar na produção internacional, e sim o fato de ela financiar parte de sua produção com seu capital de giro doméstico. Assim, o autor está principalmente interessado na exportação de investimentos diretos com o propósito de financiar a expansão do capital estrangeiro, ao invés de enxergar a produção internacional como um canal pelo qual uma empresa transfere recursos não financeiros para outros países, e controla o uso de tais recursos uma vez transferidos. Segundo o autor, o que torna as multinacionais únicas é a habilidade de dominar seus ativos geograficamente dispersos em diferentes moedas circulantes, e ao fazê-lo, obter vantagens de imperfeições tanto estruturais como transacionais do capital internacional e de mercados de títulos e câmbio estrangeiros.

Dunning (1988) desafia a suposição implícita da teoria de Aliber (1983) ao afirmar que apesar de realmente ser possível verificar a existência de diferenças no tipo entre mercados financeiros nacionais e internacionais, este não é o caso para mercados não-financeiros, como por exemplo, para tecnologia e serviços de gestão. Além disso, Aliber restringe sua

consideração de investimento direto estrangeiro a situações nas quais as empresas investem em diferentes áreas de câmbio. Dunning (1988) argumenta que embora este possa ser comumente o caso, não significa que ocorra sempre.

De maneira alguma Dunning (1988) acredita que a tese de Aliber (1983) seja incompatível com o paradigma eclético. O fato de as firmas, por sua presença internacional, poderem denominar seus ativos e bens em diferentes câmbios, lhes poderia conferir uma vantagem competitiva ou uma margem de propriedade específica sobre as firmas uninacionais. As vantagens em questão serão maiores quanto maior for o grau de falha estrutural/transacional do mercado internacional de capitais, e quanto mais as empresas produtoras com presença internacional estiverem preparadas para internalizar tais mercados. Porém, segundo Dunning (1999), por si próprias estas vantagens não são suficientes para explicar nem a quantidade nem a distribuição do investimento direto estrangeiro. Por exemplo, lucros esperados (além daqueles que resultam da internalização de mercados financeiros estrangeiros) não são independentes das localizações nas quais os investimentos são feitos, nem da capacidade de empresas com presença produtora internacional se apropriarem da renda econômica gerada pela internalização de mercados não-financeiros.

II.2.5 A Hipótese de Kojima

Originalmente proposta (Kojima 1978, 1982), a teoria do Professor Kojima do investimento estrangeiro direto é uma teoria normativa, e considera as empresas com produção internacional como um instrumento pelo qual as vantagens de troca comparativas entre os estados-nação podem obter um progresso mais significativo. Por tal razão, seu preceito de que um país sede deveria investir internacionalmente em setores que requeiram produtos intermediários (porém internacionalmente móveis) que possam ser, em comparação a outros países, melhor fornecidos pelo país em questão.

Kojima (1978, apud Dunning, 1988) critica o paradigma eclético por ser muito orientado por uma visão micro (ou orientada pela visão de negócios), e alega que tal paradigma tem uso limitado para formação política tanto dos países de origem quanto de países que recebem os investimentos diretos.

Para Dunning (1988), por ser um modelo prescritivo macroeconômico, a abordagem de Kojima é deficiente em dois aspectos principais. Primeiro, por possuir uma postura neoclássica, ela não pode nem explicar, nem avaliar as implicações de bem-estar daqueles tipos de investimentos diretos estrangeiros sugeridos pelo desejo de racionalizar a produção internacional e dos benefícios provenientes da governança comum das atividades internacionais do país. Já o paradigma eclético pode (e assim o faz) admitir tal aspecto da produção internacional (Dunning 1988). Segundo, e relacionado com o primeiro aspecto deficiente da tese de Kojima (1978), o autor ignora a característica essencial da atividade de empresas com produção internacional – isto é, a internalização de mercados de produtos intermediários; e onde realmente leva esta característica em consideração, Kojima parece sempre assumir que a alocação resultante dos recursos é menos desejável do que aquelas que foram ditadas pelo mercado (Kojima 1979, cap.9, *apud* Dunning, 1988). Isto porque o professor japonês está preso a um paradigma neoclássico de competição perfeita que nega a possibilidade de falhas de mercado. Neste cenário, uma produtora internacional nunca poderá ser o agente mais eficiente na transferência de recursos através dos limites nacionais, simplesmente porque sua própria existência implica em uma “segunda-melhor” situação transacional.

Mais uma vez, esta abordagem não parece muito prática para formulação governamental de políticas frente a empresas com produção internacional. Firms não existem em um vácuo de inexistência de riscos ou tempo (Dunning, 1988).

II.3 Extensão e Reconfiguração do Paradigma Eclético

II.3.1 Adquirindo uma Vantagem Competitiva Através do Investimento Direto Estrangeiro

Dunning (2001) reconhece que, nas últimas duas décadas, um fenômeno econômico tomou proporções tão grandes que se fez necessária uma revisão sobre as principais variáveis do modelo OLI: alianças estratégicas inter-firmas tornaram-se fatores determinantes nas decisões de desenvolvimento de atividades econômicas internacionais. Ainda segundo Dunning, tal fenômeno tem estreita relação com a variável de propriedade das multinacionais. Segundo as palavras do próprio autor: *“Recentes avanços tecnológicos, uma competição inter-firmas mais intensiva, a abertura de novos mercados e o aumento de mobilidade de alguns ativos específicos geraram novos motivos para a produção internacional não apenas como meios de exploração de vantagens de propriedade existentes, mas também como um veículo de aumento de tais vantagens.”* (Dunning, 2001, p.182)

Na segunda metade da década de noventa, por exemplo, aquisições e fusões entre empresas de países distintos constituíram, de longe, a maior parte de novas atividades de multinacionais, ao mesmo tempo em que as alianças cooperativas passaram a representar papel fundamental em estratégias corporativas (Dunning 2001). Muitos estudos publicados (Dalton e Serapio, 1995; Almeida, 1996; Kogut, 1996; *apud* Dunning, 2001) revelam que existe uma tendência global a multinacionais buscarem cada vez mais fora de suas fronteiras territoriais, aliados estratégicos para criar ou obter acesso a novos recursos e ativos que complementem seus respectivos quadros de competências. Unindo tais ativos complementares com a habilidade das firmas envolvidas, essas competências combinadas transformam-se em novas vantagens de propriedade.

Para concluir, Dunning (2000b) acredita que a busca pela criação de novos ativos exige uma reconfiguração das tradicionais variáveis OLI. Embora os postulados essenciais do Paradigma Eclético continuem intactos e válidos em respeito às motivações das atividades das multinacionais, é necessária uma extensão do modelo no que tange à interação entre as vantagens específicas de propriedade das multinacionais (incluindo a habilidade das firmas de acesso a novos ativos através de alianças estratégicas) e as vantagens de escolha de localização em distintos países; e os custos e benefícios provenientes dos modos de governança de cada relação (iniciativa privada – iniciativa pública).

II.3.2 Extensão do Paradigma Eclético Para Compreender as Peculiaridades das Alianças Capitalistas

As mudanças mencionadas no subitem I.3.1 fazem necessária uma extensão ao Paradigma Eclético. No artigo publicado no *Journal of International Business Studies* em 1995, Dunning (1995b) dá início a tal extensão. Seu principal objetivo era demonstrar que o conceito da firma individual como fonte independente de capital intelectual não é mais sustentável uma vez que a cooperação e competição inter-firmas estão se tornando modalidades complementares para a criação e alocação de recursos em economias orientadas ao mercado.

Aceitando este ponto de vista, as vantagens de propriedade de uma multinacional irão depender não apenas daquelas criadas internamente, mas também da sua competência em empenhar-se na busca pelo desenvolvimento de relações cooperativas com outras instituições, e assim influenciar a inovação, preços e qualidade de ativos. Tal relação, segundo Dunning (2001) pode tomar diversas formas, como por exemplo: estratégias tecnológicas; alianças de mercado entre dois ou mais competidores; um acordo de sub-contrato entre uma firma e um (ou mais) fornecedores; ou acordos de licenciamento ou franquia entre uma firma e um (ou mais) de seus consumidores.

Similarmente, ainda segundo o próprio Dunning, uma multinacional será influenciada não apenas por como as decisões de localização afetam seus custos diretos, mas também como elas afetam sua habilidade de adquirir e explorar os ativos específicos de propriedade de firmas com as quais possuem algum tipo de sociedade.

Resumindo, o conteúdo e significado da forma como a configuração OLI afeta os determinantes da produção internacional precisam ser reconsiderados à luz da emergência do capitalismo repleto de alianças inter-firmas e novos desenvolvimentos tecnológicos. Ambos os fatores indicam que, para se tornarem competidores de sucesso no mercado global atual, as multinacionais necessitam estar aptas a desenvolver relações cooperativas intra- e inter-firmas (Dunning, 2001).

II.4 Considerações Finais de Dunning

Jonh H. Dunning desde que publicou seu paradigma eclético passou aproximadamente três décadas defendendo-o de críticas e como visto, estendendo seus pressupostos conforme as mudanças nos cenários de negócios demandavam. Em 2009 veio a falecer após longa luta contra o câncer. Em sua última publicação acerca do modelo OLI considerou que décadas após sua criação, o paradigma eclético permanece sendo um *framework* geral e robusto para explicar e analisar não apenas a racionalidade econômica da produção internacional como também problemas e impactos organizacionais relacionados às atividades das multinacionais. Segundo as palavras do próprio autor: “*Nós acreditamos que os recentes eventos econômicos e tecnológicos e o surgimento de novas explicações para as atividades das multinacionais apenas acrescentaram, ao invés de subtraírem, à robustez do Paradigma. (...), acreditamos que este continue possuindo a grande maioria dos critérios necessários a um bom paradigma*” (Dunning, 2001, p.187)

CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem por objetivo analisar o processo de internacionalização da empresa APPI Tecnologia S.A. Inicialmente, será feita uma descrição da empresa e da solução tecnológica por ela desenvolvida. No segundo momento será abordado o histórico de inserção da empresa no mercado internacional. Posteriormente será feita a descrição da atual fase da empresa e suas perspectivas em relação ao cenário mundial. Será também apresentado o modelo estratégico no qual a APPI deposita suas esperanças de sucesso no processo de internacionalização. Por fim, será apresentado, a título de exemplo, o projeto desenvolvido pelos alunos do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) junto a essa empresa brasileira para traçar um plano eficaz de entrada no mercado norte-americano.

III.1 A Empresa

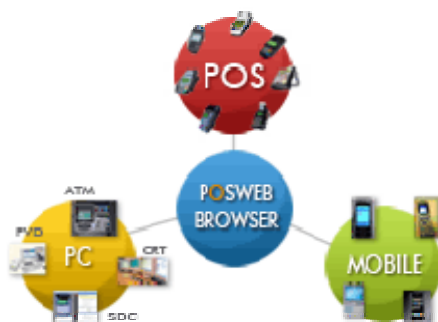
Desde cedo, a vida de Alexandre Pi, fundador e atual presidente da APPI, caracterizou-se pela busca do "algo mais". Ainda estudante, com 23 anos de idade, quando cursava informática na Universidade Federal do Rio de Janeiro, foi co-autor do primeiro livro de programação em linguagem C publicado no Brasil e montou a Módulo Security, hoje uma das maiores empresas de segurança da informação do país. Participou também do grupo que introduziu a microinformática na Rede Globo em 1984/85. Com o sonho de trabalhar com conectividade, Alexandre sempre foi um autodidata na área, pesquisando com profundidade o assunto.

Após tanto esforço intelectual e suor, teve uma grande idéia e resolveu fundar a APPI em 1993, uma empresa com vocação para desenvolver soluções inovadoras no setor de conectividade. Após alguns poucos anos no mercado, a APPI já era rentável e crescia de forma sustentável. No ano de 2000, Alexandre desenvolveu o POSWEB, produto com patente mundial, que representou, nas palavras do próprio fundador, o renascimento da empresa. O novo produto não apenas se tornou realidade, assim como revolucionou o mercado brasileiro, principalmente nos setores de meios de pagamento (cartões de crédito, débito, etc...). Nas palavras de Alexandre Pi:

O recomeço se deu em 2000. Este foi o grande marco da APPI. Comecei a ver que estávamos realmente virando uma empresa. Poderia dizer que a primeira fase da empresa foi uma fase à galega, e 2000 foi o ano em que reinventamos a empresa. Já existíamos, mas não nos preocupávamos com planejamento; preocupávamos-nos em viver o dia a dia.

O POSWEB é um browser, inicialmente projetado para terminais POS (*point of sale*), baseado em tecnologia WEB. Ele acessa qualquer aplicativo que seja desenvolvido sobre as linguagens já amplamente populares na Internet (HTML/WML/XML); e assim, padroniza os diversos terminais do mercado, além de estruturar a comunicação, melhorar o desempenho, reduzir custos e garantir segurança e flexibilidade. Antes o adquirente (redes que fazem a conexão entre os donos dos pontos de venda com as bandeiras dos cartões de crédito), que opera a rede de terminais de pagamento, precisava trabalhar com diversas linguagens de programação e sistemas operacionais diferentes, pois cada um de seus inúmeros fornecedores de aparelhos POS tinha software proprietário, demandando tempo, recursos e visitas em campo para mudanças, certificações e atualizações.

De uma maneira esquemática, o sistema possui a seguinte configuração¹:



Com o POSWEB, o adquirente reduz em aproximadamente 75% o tempo de desenvolvimento e implementação de um novo serviço em campo, e permite a atualização da base de terminais em uma fração do tempo muito menor do que era necessário anteriormente com as tecnologias proprietárias dos fabricantes. A APPI também fornece serviços de consultoria, desenvolvimento, gerenciamento, configuração e operação para

¹ Fonte: <http://200.255.193.137/ui/Tecnologia/PlataformaPosWeb.aspx>

adquirentes, instituições financeiras e outras empresas vinculadas ao comércio, clínicas, planos de saúde e laboratórios.

Graças à sua qualidade e capacidade de inovação a APPI foi merecedora de diversos prêmios por sua inovação tecnológica, concedidos por instituições renomadas como FINEP, FIRJAN e RioInfo. Em 2008, foi citada na publicação do Monitor Group por ter desenvolvido a tecnologia POSWEB, considerada por eles uma das 101 melhores inovações brasileiras dos últimos anos. Sua linha de produtos inclui o já consagrado POSWEB Browser e também o Marketplace Manager, uma ferramenta avançada, única no mercado, que permite ao adquirente centralizar e executar em tempo real o gerenciamento, atualização e distribuição de aplicação de sua rede POS.

Atualmente, o POSWEB é o único browser para terminais POS no mercado que é “*acquire class*”, isto é, testado, homologado e utilizado por grandes adquirentes. A estratégia comercial da APPI está focada no desenvolvimento e expansão desta e outras tecnologias para o gerenciamento de aplicações em redes de POS.

Hoje, a APPI fornece sua solução à Cielo/Visanet, maior adquirente do Brasil. Desta forma o POSWEB encontra-se em uso em aproximadamente 1,2 milhões de terminais espalhados pelo país, número expressivo até mesmo para os parâmetros internacionais. É com base neste reconhecido case de sucesso em âmbito nacional que Alexandre Pi vislumbra reais possibilidades de êxito em sua nova tentativa de internacionalização. Segundo o empresário, uma vez tendo consolidado a posição da APPI no mercado nacional, o momento agora é de focar no processo de expansão para mercados além das fronteiras nacionais:

Sabemos que vamos crescer muito aqui, e sabemos que podemos fazer o mesmo fora do Brasil. Às vezes me bate este desespero para não perder as oportunidades que o mercado estrangeiro oferece.

III.2Histórico Internacional

A estratégia de se fazer presente em mercados internacionais apresenta-se hoje com grande probabilidade de êxito, por diversos motivos que posteriormente serão abordados, porém não é inédita. Desde a criação da solução inovadora POSWEB, Alexandre e sua equipe fizeram-se presenças freqüentes nas maiores feiras mundiais do ramo e até chegaram a desenvolver projetos em países como México e Estados Unidos. Porém, por falta de uma maior compreensão do mercado em que estava inserido e também por falta de um maior foco voltado à sua atuação internacional (nesta última década a APPI teve como prioridade máxima a consolidação de sua tecnologia em cenário nacional), o que a empresa acumulou de proveitoso nesta última década foi o aumento estratégico da rede de contatos. De resto, segundo o empresário, apenas experiências desgastantes e fracassadas.

A minha estratégia era ir a todos os eventos, íamos na feira mais importante da Europa que era a maior do mundo e íamos também à mais importante feira do mercado americano. Nunca fechamos um negócio, porém todos nos conhecem.

A esse respeito Alexandre Pi admite:

Qual foi o nosso erro? A gente não entendeu qual era o ecossistema de meios de pagamento, e eu não entendia aonde o fabricante ganhava dinheiro, não sabia, por exemplo, que o software era de graça, como era a moeda de troca.

E continua:

Isso foi muito difícil, a gente criou um produto que ninguém queria comprar. Ninguém estava precisando, ninguém havia demandado. Fomos fazendo porque identificamos uma oportunidade e por não entender quem perderia com o desenvolvimento de nossa solução; não nos precavemos. Foi uma experiência horrível.

A partir de 2007 a APPI voltou-se, então, exclusivamente para o mercado nacional. O projeto com a Cielo ganhava proporções muito grandes, de tal forma que a demanda em tempo exclusivo de toda a equipe era inevitável. O líder da APPI justificou o foco exclusivo no mercado brasileiro:

Nesta época, 2007/08, já havíamos perdido totalmente o foco na área internacional. Eu pensava o seguinte: Vou relaxar com meus projetos internacionais, vou terminar este meu projeto aqui, pois a Visanet é o maior

adquirente do mundo em número de POS, com mais de 1.400.000 POS, ninguém mais é dono de uma quantia desta escala. Então voltamos a investir na Visanet. Agora, depois de um ano e meio que a Visanet decidiu adotar nossa tecnologia, dos 1.400.000 de POS que ela possui 1.200.000 já estão com nossa tecnologia. Agora eles têm apenas uma versão de software, enquanto antes eles tinham mais de 280. Antes, a gestão de softwares era muito mais trabalhosa do que é hoje, eles perdiam muito dinheiro. O time-to-market da Visanet era o do pior fabricante, pois apenas quando todos os fabricantes de softwares tivessem entregado seus produtos, a Visanet poderia entrar. Agora não, hoje o time-to-market da Visanet é o dela mesmo, e é apenas um.

III.3 Um novo momento

A partir do fim de 2009 os horizontes de desenvolvimento da APPI começam a mudar. Tendo atingido o principal objetivo da última década, os olhos empreendedores de Pi começam a enxergar novos fatores e estratégias que, ele acredita, serão determinantes no êxito desta nova empreitada internacional. Desta vez, projeta-se um destino bem diferente para a experiência internacional da APPI.

A primeira diferença reside na mudança de foco da empresa: este agora estará em grande parte destinado à busca por expansão de mercados; ao contrário do que se verificou nos últimos três anos nos quais o foco da APPI voltou-se exclusivamente para o projeto junto à Cielo. Esse processo será conduzido pelo próprio Alexandre Pi e todos os possíveis países de destino serão, ao contrário de experiências anteriores, meticulosamente analisados. Neste sentido, em 2009 a APPI inscreveu-se e foi selecionada pelo G-LAB do MIT, que posteriormente será melhor analisado, para o desenvolvimento de um projeto de estratégia de internacionalização da empresa brasileira com foco no mercado norte-americano. Semelhante a esse projeto para os EUA, a empresa pretende fazer outros projetos para alguns países identificados como potenciais compradores, como países da Europa e da América Latina. Conforme relata o empresário:

Já deixei claro para todos aqui que meu objetivo é acabar de fechar os novos contratos com a Cielo aqui no Brasil, e eu mesmo sair do Brasil para tocar o nosso processo de internacionalização. É um projeto pessoal meu. Não tenho mais desafio no Brasil. O difícil já foi feito. Agora teremos trabalho, pois a Cielo está em briga com a Redecard - assim buscam sempre novos produtos e todos os produtos que tenham a ver com POS é com a gente. Então cada dia com novos projetos entrando, vamos crescer mesmo que não façamos nenhum esforço comercial só por causa deles. Haverá trabalho sem parar. O crescimento no Brasil é garantido.

Olhando para o futuro, Alexandre Pi verbaliza suas expectativas:

Se Deus quiser até o final do ano eu vou começar o projeto nos EUA, e aí vamos ter uma conquista legal. O pessoal do MIT bolou exatamente a estratégia que queríamos.

Em segundo lugar, na nova estratégia da APPI os destinos de internacionalização serão estritamente aqueles que apresentarem demanda. Como identificado após anos de experiência, a indústria de meios de pagamento não é receptiva a novidades, não está disposta a arriscar trocar o certo pelo duvidoso. Por que trocar, se está dando certo? Após tantos anos de aprendizado, Pi reconhece que, apenas por fatores externos à indústria que a obriguem a mudar e a evoluir, é que surgirá espaço para inovações. Resta à APPI identificar em quais países surgirão tais fatores e apressar-se por estar presente no país quando a indústria de POS tornar-se demandante:

Temos falado muito nestas duas últimas semanas sobre internacionalização. Neste mercado de meio de pagamento, ninguém troca software de POS por trocar, pois é muito caro, tanto o equipamento quanto a logística. Então só se troca por uma razão muito grande do tipo regulatória, legal ou de competição, mercado. Por exemplo, se eu tivesse tentado vender o POSWEB no ano passado à Visanet, quando o governo decidiu que todas as empresas deveriam aceitar todos os cartões - ou seja, decretou o fim do monopólio, seria fácil de vender, pois por uma razão legal, regulatória. Os caras tinham que ser capazes de lançar um monte de produtos na ponta para se diferenciar.

E continua o empresário:

Tomemos por exemplo o caso do mercado de POS dos EUA. Agora foi decidido lá que, a partir de 2012, todos os terminais têm que ser trocados por terminais oficiais que atendam a certos critérios de hardware e software que garantam que não haja ou, ao menos, dificulte fraudes. Isso é interessantíssimo para o nosso negócio, pois nos EUA eles têm uma razão pela qual eles TERÃO de trocar os POS. Nós, que somos uma empresa sem muitos recursos e pequena, temos que pegar a onda; temos que aproveitar uma oportunidade grande para nos

internacionalizarmos. Não podemos investir sem ter um horizonte no qual enxerguemos uma grande probabilidade de sucesso. Nesse aspecto, demos uma segurada, provamos a tecnologia que virou tecnologia padrão do maior operador de cartões de crédito, e agora estamos indo atrás destas regulamentações. Isto foi um aprendizado, pois estes anos todos eu tentei vender nossos produtos lá fora. Mas eu ia muito lá para fora para que o mercado me conhecesse, para que conhecesse nosso conceito, nossa empresa, nossa tecnologia.

E complementa Pi:

Se hoje alguém fosse me pedir um conselho, eu conseguiria responder. Primeiro, tentar vender fora do Brasil, sem ter realmente condição de vender, é muito difícil. Não adianta você ter um produto bom, os clientes internacionais não confiam em você, acham que você é pequeno, que vai morrer, que vai ser comprado, a gente não tem credibilidade lá fora. Mesmo que não duvidem de nossa capacidade técnica, a questão não é essa. A questão é que o melhor nem sempre dá certo e eles sabem disso.

O terceiro diferencial da nova experiência internacional da APPI reside justamente no *case* de sucesso realizado em território nacional. O projeto em parceria com a Cielo é realmente motivo de orgulho para Pi, pois ele acredita que esse êxito tornará possível por em prática o principal aspecto de sua estratégia internacional: a formação de parcerias. O empreendedor acredita que o fato de ter sua tecnologia instalada e em produção em 1,2 milhões de terminais lhe concede credibilidade junto a potenciais parceiros, algo que não foi possível no passado, em suas primeiras tentativas de se fazer presente no mercado internacional.

*Sabemos que, uma vez que nos seja dado uma chance, faremos nossa solução decolar. Esse foi o caso do histórico que eu contei. E a situação antes era bem diferente da de agora. Se a gente chegar lá fora agora, a comissão que a pessoa de marketing ganharia teria de ser até menor, pois hoje ele vai vender um negócio que é um *case* de sucesso. Há quatro anos, convencer um cliente grande a usar uma tecnologia que ninguém usava era completamente diferente da de convencer a usar uma solução presente em um milhão e meio de pontos pelo mundo.*

O último fator que na visão de Pi é fundamental para esta nova investida no mercado estrangeiro é a questão da propriedade intelectual. Neste sentido a APPI empenhou-se em aprovar a patente de sua solução no máximo de países possível:

Acredito que o negócio da patente é muito importante principalmente fora do Brasil. Você sabe que os caras não gostam de contratar gente que não tenha o tal do IP (intelectual propriety). O fato da gente já ter a patente aprovada em um ou

outro país e em outro pendente, o cara já fica com medo de contratar alguém que depois perde a patente.

III.4 A nova Estratégia de Negócios: Venda de Serviços, não de Tecnologia

Grande parte da confiança no êxito e nos ganhos em faturamento futuro da APPI no exterior vem da nova postura estratégica que Alexandre Pi pretende desenvolver com seus clientes internacionais de agora em diante. Segundo o empresário, não é mais válido para a sua empresa simplesmente vender sua solução, ou seja, tratá-la como uma simples *commodity*. Os tempos de simples vendedora de licenças da APPI estão contados. A nova estratégia de Pi é se tornar parceiro de seus clientes, desenvolver relações duradouras e exclusivas com o cliente escolhido de cada país e, na medida em que um parceiro ganha e evolui com a relação, com o outro ocorre o mesmo. Sob sua ótica a empresa não deve mais vender sua solução, deve instalá-la gratuitamente para o cliente e depois dividir com este, segundo percentual a ser combinado, os ganhos com a diminuição dos custos e o desenvolvimento de novos negócios. Nesse caso, o parceiro ganha, pois terá os seus riscos e capital inicial destinados para o projeto diminuídos; já a APPI ganha, pois terá uma renda recorrente junto a cada parceiro e, além disso, poderá ela mesma gerenciar sua solução, garantindo, assim, excelência da mão de obra responsável por tal função. Não era o que vinha ocorrendo antes, quando a empresa simplesmente vendia a licença de sua tecnologia. Nas palavras de Alexandre:

Vender a coisa como commodity, vender “licencinha não irá dar certo”. O caminho é fixar parcerias. O negócio com a Cielo é muito bom para nós, porém o grande ganhador são eles, pois são os donos do negócio. Eu, então, quero criar um negócio onde a tecnologia seja nosso meio. Na parceira com a Cielo, a tecnologia é o nosso fim, pois eu vendo esta tecnologia para alguém. Mas quem ganha dinheiro é o dono do negócio, que usa esta tecnologia para redução de custos.

E continua o empresário:

A nossa solução não é uma solução do tipo “plug and play”, não é uma solução que a gente venda para o cliente, e depois ele que se vire. A gente fez com este objetivo, porém aconteceu um efeito colateral. Começou-se a fazer uma solução que não era perfeita. Uma solução mais ou menos. Então começou a dar

problemas, e os clientes começaram a reclamar de nós, pois nós apenas entregávamos a tecnologia e eles passavam a dizer que a nossa tecnologia não funcionava. Mas, na verdade, eram eles que não sabiam usar. Ou seja, o ideal é que nós continuemos prestando serviços aos clientes após a entrega da tecnologia, que façamos o gerenciamento e a manutenção de toda tecnologia envolvida em nossa solução.

Com relação à estratégia de internacionalização da empresa, Alexandre Pi comenta:

Agora minha estratégia de internacionalização é totalmente diferente. Eu antigamente queria vender a tecnologia. Eu agora não quero mais isto. Pretendo fazer um case Visanet em cada país. As parcerias são o nosso caminho. Não vendendo tecnologia, mas prestando serviços.

III.5 Um exemplo de estratégia de internacionalização (EUA)

Em 2009 a APPI, através de um funcionário que está realizando MBA no MIT, inscreveu-se no programa do G-LAB no qual diversas empresas são selecionadas para receber um serviço de consultoria prestado pelos alunos da instituição. Esta seleção é bastante concorrida e, para orgulho da direção da APPI, a empresa foi escolhida.

Desta forma os alunos passaram o mês de janeiro de 2010 no Rio de Janeiro, com as despesas todas pagas pela APPI, para desenvolver um projeto de entrada da empresa brasileira no mercado norte-americano. Durante todo este período, o grupo do MIT pesquisou tudo o que podia sobre o mercado de lá e comparou-o com o brasileiro. Entraram em contato também com os representantes dos principais *players* da indústria de POS dos EUA (algo muito valorizado pela direção da APPI) e ainda identificaram as tendências futuras para essa indústria. Por fim, resumiram em três tópicos a estratégia que deve ser adotada pela empresa brasileira quando se decidir por entrar no mercado norte-americano, que são os seguintes:

Primeiro – Não entrar diretamente no mercado norte americano – O mercado norte-americano ganharia muito ao implementar a tecnologia da APPI. No entanto, este mercado é bastante diferente do mercado brasileiro, demandando novas relações, esforços em marketing e presença operacional. A indústria de POS nos EUA é

composta por grandes e poderosos players e por uma infra-estrutura legal que representam grandes barreiras à entrada. Tais desafios tornam muito arriscados e custosos para a empresa brasileira dedicar tantos recursos e capitais com o objetivo de construir um escritório de vendas diretas e ainda com uma equipe de suporte técnico. A equipe do MIT G-Lab se disponibiliza a buscar parceiros que complementem a APPI nesse sentido.

Segundo – Retardar a entrada no mercado norte-americano, pois estão surgindo diversas tendências que devem mudar drasticamente a indústria de POS nos Estados Unidos. Analistas prevêem que até 2012 haverá um forte impulso para a adoção de terminais 32-bits mais avançados, como resultado de uma nova regulação contra fraudes. Esta evolução irá aumentar drasticamente o valor da oferta da APPI para os adquirentes.

Terceiro – Começar desde já a construir, um repertório de contatos para referência futura. Ou seja, enquanto não entra definitivamente nos EUA, a APPI deve construir relacionamentos mais fortes com seus futuros clientes, os adquirentes. A idéia-chave é balancear a oportunidade potencial com uma visão realista dos custos e recursos necessários para se entrar competitivamente.²

Todo o projeto desenvolvido pelo grupo do MIT é visto com grande valor por Alexandre Pi e seguramente será utilizado como base da estratégia na entrada da APPI no mercado norte-americano. Contando com o renome da instituição a qual pertence, o grupo teve acesso direto às pessoas certas para traçar um quadro detalhado de como se encontra o mercado de POS hoje nos EUA e como este quadro pode evoluir em um futuro próximo. Em resumo, foi possível coletar dados e informações que, seguramente uma empresa estrangeira de pequeno porte e ainda pouco conhecida no cenário norte-americano não teria fácil acesso.

Nas palavras de Alexandre Pi:

Se Deus quiser até o final do ano (2010) eu vou começar o projeto nos EUA aí vamos ter uma conquista legal. Eles bolaram exatamente a estratégia que queríamos.

² Fonte: documentos internos da empresa.

CAPÍTULO IV – ANÁLISES E CONCLUSÕES

Nesse capítulo final, o modelo OLI de Dunning, apresentado na fundamentação teórica, será confrontado com o estudo de caso apresentado, com o objetivo de verificar a aplicabilidade da teoria de Dunning em casos atuais. A idéia é identificar se os parâmetros considerados pelo autor como fundamentais para a tomada de decisão de se internacionalizar são encontrados no caso da APPI.

IV.1 Análise da proposta do modelo OLI de Dunning

Como visto no primeiro capítulo, as principais críticas destinadas ao modelo OLI de Dunning referem-se ao fato deste possuir um limitado poder para explicar ou prever casos particulares de produção internacional, além do seu baixo poder explanatório sobre o comportamento de empresas multinacionais individuais.

Dunning sempre defendeu o Paradigma Eclético afirmando que este se propõe a servir como um modelo genérico de todo e qualquer processo de internacionalização. Ou seja, modelo OLI tem por objetivo fornecer parâmetros que se encaixem em qualquer tipo de empresa, indústria ou país. O objetivo final de sua teoria não é oferecer uma explicação completa para tipos específicos de internacionalização da produção, mas apresentar variáveis e servir de metodologia para explicar satisfatoriamente todos os tipos de incursão das empresas no exterior.

Desta forma, tendo compreendido a proposta do modelo, é razoável esperar que ele possa se aplicar de maneira genérica a todos os casos de empresas em processo de internacionalização. No presente trabalho procuramos verificar, então, o poder explanatório do paradigma eclético sobre o processo de internacionalização de uma empresa brasileira desenvolvedora de software.

IV.2 Análise dos alicerces do modelo OLI de Dunning

Todo processo de internacionalização é arriscado, demanda principalmente altos investimentos e grande atenção. Qualquer empresa, para optar por este caminho deve ter fortes motivos para tanto. Pela base teórica apresentada por Dunning, a empresa optará por se internacionalizar ao invés de simplesmente exportar seus produtos, se possuir três fortes razões: vantagens de propriedade, vantagens de internalização e vantagens de localização. Posteriormente, o próprio autor reviu as principais variáveis do modelo OLI, tendo em vista o movimento econômico que se iniciou em meados da década de 80 e ganhou proporções enormes no cenário de negócios: as alianças estratégicas inter-firmas tornaram-se fatores determinantes nas decisões de desenvolvimento de atividades econômicas internacionais.

A seguir, será apresentada uma análise individual de cada um destes parâmetros em contraste com alguns dos principais motivos identificados como determinantes no processo de internacionalização da APPI:

IV.2.1 Vantagens de Propriedade

A primeira razão descrita por Dunning para uma empresa optar por se internacionalizar é possuir vantagens de propriedade em relação às empresas já ambientadas no mercado cobiçado. Estas vantagens podem possuir diversas origens, mas na prática se resumem à exclusividade na propriedade de um grupo de ativos ou à habilidade para coordená-los da maneira mais eficiente.

Dessa forma, é razoável admitir que pelo menos em relação a este primeiro pilar teórico, a APPI não poderia se enquadrar mais perfeitamente ao modelo desenvolvido por Dunning. E por que?

A APPI é uma empresa de essência inovadora. Desde a sua fundação, ela se propõe a fornecer novas soluções no setor de softwares. A partir de 2000, desenvolveu o browser POSWEB, produto único no mercado mundial, contando, inclusive, com a aprovação da patente do mesmo em diversos países pelo mundo afora. Além disto, a solução

desenvolvida pela empresa ainda possui a capacidade de se adaptar facilmente a diversos tipos de países ou mercados, pois apenas algumas mudanças de configuração nada complexas são necessárias. É uma solução de utilização global. Caracteriza-se, sem dúvidas, como uma importante vantagem de propriedade sobre a potencial concorrência.

É em razão desta essência inovadora que a APPI possui a exclusividade sobre a propriedade de um excelente ativo – o POSWEB. E é em função da confiança de que sua solução é a melhor e mais avançada do mercado mundial que a empresa, liderada por Alexandre Pi, decidiu encarar este enorme desafio de se internacionalizar.

IV.2.2 Vantagens de Parcerias

Foi amplamente salientado, no capítulo do referencial teórico, que Dunning deu tamanha importância ao movimento econômico caracterizado pela tendência de formações de alianças estratégicas inter-firmas, que achou por bem rever seu modelo OLI.

Nesse sentido, Dunning conferiu um enorme peso às parcerias internacionais na decisão de uma empresa por se internacionalizar. Para o autor, o conceito da firma individual como fonte independente de capital intelectual não é mais sustentável. Na realidade, o que Dunning objetiva é ressaltar que as vantagens de propriedade de uma multinacional, mencionadas no item anterior, irão depender não apenas daquelas criadas internamente na empresa, mas também de sua competência em se empenhar na busca pelo desenvolvimento de relações cooperativas com aquelas empresas que possuam ativos identificados como complementares aos seus.

IV.2.3 Vantagens de Internalização

A vantagem de internalização é tida para Dunning como um dos motivos básicos para uma empresa decidir por se tornar uma multinacional, pois esta deve se beneficiar ao internalizar os mercados para geração ou uso de ativos, ao invés de vendê-los ou alugá-los para empresas estrangeiras. Em resumo, tais vantagens são resultado principalmente da

minimização das imperfeições de mercado, ou seja, se internalizam processos para minimizarem problemas advindos da dependência de intermediários.

A APPI certamente se insere nesse quadro. Como visto no estudo de caso, a APPI já enfrentou diversos problemas no passado, justamente por ter desenvolvido uma solução que não falha e de fácil gerenciamento. Dessa forma, após a compra do produto, os clientes da APPI optavam por reduzir custos com a transação e eles mesmos gerenciavam a solução. Como consequência, surgiram os problemas de gerenciamento e manutenção originados, na realidade, por falta de competência e treinamento da mão de obra do adquirente e não por problemas na solução. A direção da APPI sabe por experiência própria o quanto esses problemas gerados por ineficiência de terceiros utilizando sua tecnologia são péssimos para a imagem tanto da APPI quanto do produto.

IV.2.4 Vantagens de Localização

Como visto no referencial teórico, assumindo que todas as condições foram satisfeitas, a empresa em vias de se tornar multinacional tomará a decisão sobre onde localizar uma subsidiária, dependendo dos atrativos percebidos no país. Estes variam de indústria para indústria ou mesmo entre empresas de uma mesma indústria, e podem ser relacionados com diversos aspectos, sendo os mais citados nas teorias econômicas os aspectos de mão-de-obra barata ou relacionados com as características físicas de algum país. Mas é importante salientar que estes atrativos podem ser de qualquer ordem, podendo inclusive ser de ordem jurídica dos diferentes países. É nesse ponto que o caso da APPI se encaixa nesta variável do modelo OLI.

A empresa sofreu muito na última década para encontrar demanda para a inovação que havia gerado. A solução era comprovadamente boa; realmente traria avanços para quem a comprasse, mas ainda assim não haviam surgido compradores. O diagnóstico para tal fracasso surgiu após anos de aprendizado: a indústria de POS é uma indústria que só se move em direção a inovações, se possuir motivos muito fortes para isto. As empresas desse segmento não são atraídas porque a tecnologia que possuem, apesar de lenta, apresenta resultados bastante satisfatórios. O panorama internacional começa a mudar sob a ótica da

APPI, porque no momento atual estão justamente nascendo os tais motivos muito fortes, que irão transformar a indústria de POS em diversos países do mundo em demandante do browser desenvolvido pela APPI.

IV.3 Conclusões

É evidente que o paradigma eclético de Dunning não é uma cartilha que, se seguida à risca, garantirá o sucesso internacional de qualquer empresa específica. Nem é essa a proposta do autor.

É razoável que se enxergue o paradigma como um referencial genérico que o empresário, que se crê preparado para enfrentar a pesada concorrência internacional, deve ter em mente. Não se objetiva dizer que, se a empresa não atender alguma das vantagens especificadas por Dunning para se internacionalizar com sucesso, ela não terá êxito em suas incursões internacionais. O que o modelo pretende mostrar é que é importante a empresa se conhecer muito bem, e conhecer também o mercado no qual ela está inserida ou quer se inserir. Saber quais os verdadeiros motivos que a levam a tentar se internacionalizar. Saber se estes motivos são fortes o suficiente para enfrentar todas as dificuldades, riscos e custos que advirão do processo.

No caso apresentado neste trabalho, pode-se observar que a empresa, em sua primeira tentativa para se internacionalizar, interrompida em 2007, só dispunha da vantagem de propriedade – seu produto era superior ao da concorrência, tanto no que diz respeito à tecnologia quanto à usabilidade por parte do cliente. As demais vantagens não foram observadas na ocasião.

No entanto, tomando-se por base seu novo projeto para atuar além das fronteiras nacionais a partir de 2011, seus dirigentes mostram-se conscientes que suas chances de sucesso podem aumentar se as demais vantagens apontadas no paradigma eclético de Dunning forem devidamente gerenciadas.

IV.3.1 Vantagens de Propriedade

Pode-se concluir que a APPI possui uma grande vantagem de propriedade em relação à concorrência internacional desde que criou o POSWEB, em meados de 2000. Como explica o próprio Alexandre Pi:

Trouxemos uma nova filosofia para o mercado de POS. Uma filosofia de gestão integrada de terminais; isso pode parecer detalhe, mas não é. Quando olhamos para mercados que consideramos economicamente avançados, como os EUA e mesmo a Europa, percebemos o quanto o negócio de POS ainda é atrasado. Por isso sabemos que temos um grande diferencial a ser aproveitado lá fora.

IV.3.2 Vantagens de Parcerias

O “enorme peso” que Dunning atribuiu às parcerias no processo de internacionalização também é atribuído por Alexandre Pi em sua nova estratégia de transformar a APPI em uma empresa multinacional. Até então, suas prévias tentativas de internacionalizar-se foram baseadas em ações individuais da empresa para atingir mercados externos. Hoje, sob a ótica do inventor do POSWEB, todo o processo de internacionalização terá como base o desenvolvimento de parcerias em cada país escolhido. O êxito dessas parcerias será fundamental para o sucesso da APPI em território estrangeiro em dois principais sentidos.

O primeiro foi identificado pelo projeto de consultoria realizado pelo MIT junto à APPI. Os norte-americanos identificaram que a grande maioria dos países de destino escolhidos pela empresa brasileira apresenta barreiras à entrada, muito custosas e arriscadas, e que são oriundas da existência de mercados de POS já desenvolvidos e completamente distintos da experiência brasileira. Barreiras que, para uma empresa de pequeno porte e pouco poder financeiro como a APPI, não seriam nada interessantes ou até mesmo possíveis de serem enfrentadas sozinha. É exatamente nesse ponto que o estudo de caso apresentado converge para a teoria: tendo em vista essa grande dificuldade de entrar sozinha no mercado internacional, a APPI deve buscar parceiros que a complementem com ativos como recursos financeiros, clientela, novos contatos etc.

O segundo sentido foi identificado pelo próprio Alexandre Pi após anos de experiência à frente da APPI. Nesse ponto, reside o novo modelo de negócios que a empresa brasileira pretende adotar de agora em diante. Se, em experiências anteriores, a APPI se comportou apenas como uma vendedora de tecnologia para a qual essa tecnologia representava um fim, agora Alexandre Pi, tendo o *case* de sucesso da Cielo como referência, pretende que a tecnologia represente um meio para a sua empresa e que a prestação de serviços represente um fim.

Em função deste novo modelo de negócios, o líder da APPI não buscará mais clientes e sim parceiros. Desenvolveu uma abordagem diferente na qual, ao invés de tentar vender sua tecnologia, irá instalá-la a custo zero para o adquirente, e seus ganhos virão juntos com os ganhos do novo parceiro; ou seja, cobrará uma percentagem da redução de custos que a implementação do POSWEB gerará ao parceiro e também uma percentagem do lucro advindo dos novos negócios que a tecnologia viabilizar. Alexandre busca parcerias em que tanto a APPI quanto o parceiro lucrem e cresçam juntas. Dessa forma, também estará garantindo para a APPI uma renda permanente com cada parceria que firmar, algo que não ocorre atualmente.

IV.3.3 Vantagens de Internalização

Uma grande imperfeição de mercado sentida pela direção da empresa brasileira em seus anos de experiência foi o gerenciamento deficiente de sua tecnologia pelos clientes. Apesar de a solução desenvolvida pela APPI ser comprovadamente boa, o mau gerenciamento da mesma por terceiros comprometia seus resultados. Tornou-se evidente que a empresa deveria tomar alguma medida para minimizar tal imperfeição com o objetivo de garantir uma boa imagem de sua solução.

Nesse sentido, Alexandre Pi desenvolveu seu novo plano de negócios no qual irá abrir mão do que poderia ganhar diretamente na venda do POSWEB, para que possa continuar responsável pela manutenção e gerência do produto, de forma que o cliente não precise abrir mão de retenção de custos e a APPI irá se assegurar de que sua tecnologia terá uma boa imagem frente a potenciais compradores.

Torna-se fácil o diagnóstico de que a internalização é vital para os planos de desenvolvimento da APPI. Essa estratégia de se manter junta ao comprador só pode obter êxito se a APPI estiver presente no país em que instalar seus terminais.

IV.3.4 Vantagens de Localização

Como identificado no projeto de investimento direto nos EUA por parte da APPI realizado pelo MIT, está prevista para 2012 uma mudança na regulação da indústria de POS norte americana: todos os terminais têm que ser trocados por terminais oficiais que atendam a certos critérios de hardware e software e que garantam que não haja ou dificulte fraudes. Um movimento semelhante ocorre na Europa onde o projeto ainda está muito atrasado, mas deve ser levado a cabo: No início da utilização da nova moeda pelos participantes da zona do euro, a especificação regulatória dos aplicativos de terminais de POS foi feita para que fossem aceitos pagamentos em pelo menos duas moedas, o euro e a moeda do país anterior ao euro. Tal especificação já se encontra obsoleta e uma nova está sendo desenvolvida. A APPI está atenta.

Estes são dois exemplos de como a APPI irá pautar sua estratégia de internacionalização deste momento em diante. Decidirá por investir em países que possuam características atrativas no caso, qualquer mudança que obrigue a indústria local a demandar o POSWEB. Após anos de experiência no setor, sabe-se que só vale à pena instalar-se em um país onde as regras do jogo transformem o mercado nacional em um ambiente acolhedor/comprador.

Dessa forma, em relação à última variável do modelo OLI, a da localização, é evidente que o caso da APPI mais uma vez, encaixa-se perfeitamente na teoria de Dunning. Realmente a empresa só irá ao país que lhe oferecer vantagens, que tornem o êxito factível. Atualmente para a APPI estas vantagens são de cunho regulatório. Em um segundo momento podem vir a ser de cunho concorrencial ou qualquer outro.

CAPÍTULO V – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALIBER, Robert. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, no. 1. p. 9-31, 1980.
- ALMEIDA, André. Internacionalização de Empresas Brasileiras, v. n 6, p. 54 - 62, 01 jul. 2006
- CASSON, Mark C. *The Firm and the Market: Studies in Multinational Enterprises and the Scope of The Firm*, v.12, no.1, p.283-312, 1987
- COASE, Ronald. *The Nature of the Firm*, v. 8, no. 2, p. 32-54, 1937
- DUNNING, J.H. Explaining changing patterns of international production: in defense of eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, no. 4, p. 269-295, 1979.
- DUNNING, J.H. *The multinational enterprise*. ed. London: George Allen & Unwin, 1971.
- DUNNING, J.H. *The Eclectic Paradigm (OLI) of International Production: Past, Present and Future*. Economics of Business, Vol, 8, N2, 2001, pp.173 - 190
- DUNNING, J.H.; KUNDU, S.K. The internationalization of the hotel industry – some findings from a field study. *Management International Review*, Wiesbaden, v. 35, no. 2, p. 101-117, 1995.
- KOJIMA, K. *Direct Foreign Investment*, London: Croom Helm 1978
- KUNDU, S.K. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, no. 1, p. 1-31, Spring 1988.
- HYMER, Stephen Herbert. *A Study of Foreign Investment*, v. 37, no. 4, p. 2636-285, 1976.
- ROCHA, Angela da. A Internacionalização das Empresas Brasileiras - Estudos de Gestão Internacional, v. n 8, p. 93 - 127, 01 dez. 2007
- RUGMAN, A.M. *International Diversification and the Multinational Enterprise*. Lexington, MA: Lexington Books, 1979.
- SOUTHARD, F.A. *American Industry in Europe*. USA: Arno Press, 1976.
- TEECE, David J. “Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment,” *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7:1, 21-45, 1986

ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE SERVIÇO

Data: ___/___/___ Entrevistador: _____

Empresa: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ Fax: _____ e-mail: _____

1. Informações sobre o Respondente

Nome: _____ Cargo: _____

Há quanto tempo desempenha esta função na empresa: _____ anos.

Formação acadêmica:

Graduação: (curso e instituição) _____

Pós-Graduação: (curso e instituição) _____

Experiência profissional anterior: _____

Alguma etapa de sua formação acadêmica foi adquirida no exterior?

() Não

() Sim. Qual? (tipo, duração, país) _____

Número médio de viagens ao exterior por ano (a trabalho e a lazer): _____

2. Informações sobre a Empresa

Ano de fundação: _____

Ramo de atividade: _____

Principais serviços comercializados por sua empresa:

Serviços (por ordem de importância no faturamento)	No Brasil	No Exterior
1.		
2.		
3.		
4.		

Número de funcionários no Brasil

TOTAL _____

Número de funcionários no exterior, incluindo aqueles que, mesmo estando no Brasil dedicam-se às atividades de exportação:

TOTAL _____

Faturamento total anual: R\$ _____

Faturamento referente à comercialização dos serviços no exterior, como % do faturamento total: _____%

3. Informações sobre as Operações no Exterior

Qual foi o primeiro país para o qual a empresa exportou ou iniciou a operação de seus serviços: _____

Em que ano em essa primeira venda ou operação aconteceu: _____

Qual foi o principal motivo que, no seu entender, levou a empresa a iniciar suas vendas ou operações no exterior, especificamente neste primeiro país?

- solicitação de um cliente no Brasil que estava operando nesse país;
- oportunidade no mercado externo através de pesquisa de mercado;
- incentivos governamentais para estender as operações para esse país;
- pedido de um cliente localizado nesse país;
- Porque executivos da empresa já conheciam esse país:
 - a. por ter relações familiares e visitá-lo com frequência ()
 - b. por ter estudado (graduação ou pós-graduação) nesse país ()
 - c. por ter trabalhado anteriormente nesse país ()
 - d. por dispor de relações profissionais estabelecidas anteriormente ()
- Por outro motivo: _____

Vantagens Localizacionais

Antes de se decidir por esse país específico, a sua empresa examinou outras opções em outros países?

- Sim
- Não

Caso tenha examinado, que países foram esses?

Caso tenha examinado, qual (is) o(s) fator(es) que foram comparados entre as diferentes opções?

- Custo da mão de obra
- Custo do capital
- Existência de incentivos do governo local
- Tamanho do mercado potencial para o serviço

() Outro(s) fator(es): _____

Quais as características em comum possuíam tais países que os caracterizassem como bons destinos para os investimentos da sua empresa?

Vantagens de Internalização

Por que sua empresa decidiu-se por investir no exterior, ao invés de apenas exportar o seu serviço/produto?

- () Experiência mal – sucedida com parceiros locais
() A possibilidade de ter de dividir ativos com empresas locais desconhecidas em função do seu alto grau de especificidade
() Intenção de ganhar experiência em um novo mercado com o objetivo de controlar e expandir as atividades da empresa no exterior de maneira independente.
() Outros motivos:

Sua empresa já exportava para esse país antes de realizar investimento no mesmo?

- () Sim
() Não

Caso positivo, após a realização desse investimento, em sua percepção, a performance da empresa nesse país melhorou?

- () Sim
() Não

Caso positivo, em que aspecto houve melhoria de performance? (aumento das vendas, aumento da rentabilidade de cada venda, maior satisfação do consumidor, entendimento melhor sobre a cultura local etc.) _____

Essa melhoria de performance poderia ser alcançada através de uma parceria local?
Por que?

Vantagens de Propriedade

Após esse investimento no exterior, você percebeu que a sua empresa ganhou competitividade frente aos seus principais concorrentes (nacionais e/ou internacionais)?

Sim

Não

Caso positivo, que vantagens foram essas? _____

Essas vantagens competitivas foram antecipadas pela empresa quando a mesma decidiu investir no exterior?

Sim

Nem todas

Não

Caso não tenham sido antecipadas todas as vantagens, quais foram aquelas que, em sua percepção, foram adicionadas?

A decisão por investir no exterior foi influenciada pela necessidade de proteger algum segredo da empresa (processo de produção, know-how administrativo, formulação do software etc.)

Sim

Não

Caso positivo, qual?

4. Alianças e Parcerias

A empresa estabeleceu alguma parceria com outras empresas em sua trajetória internacional? () sim () não

Caso positivo:

Essa(s) empresa(s) parceira(s) era(m) brasileira(s) ou estrangeira(s)?

A iniciativa para a formação dessa parceria foi da sua empresa ou da empresa no exterior?

Que tipo(s) de benefício(s) essa parceria trouxe para a sua empresa?

- () adicionou tecnologia ao meu produto/serviço
- () trouxe conhecimento sobre as práticas comerciais naquele mercado
- () trouxe clientes potenciais para o meu produto/serviço
- () permitiu à minha empresa ultrapassar barreiras legais para atuar naquele mercado: _____

() outra contribuição: _____

Com que tipo(s) de benefício(s) a sua empresa contribuiu para essa parceria?

- () adicionou tecnologia ao produto/serviço do parceiro
- () permitiu à parceira oferecer outro produto/serviço aos seus clientes já existentes
- () permitiu à parceira aumentar a sua competitividade, oferecendo um produto/serviço equivalente por um preço menor
- () outra contribuição: _____

Existia algum relacionamento prévio de sua empresa com esse parceiro antes de estabelecer alguma relação comercial com o mesmo?

- () Não
- () Sim, existia um relacionamento social (amizade, parentesco etc.)
- () Sim, existia um relacionamento profissional (fornecedor, cliente etc.)
- () Sim, executivos desse parceiro haviam sido colegas de trabalho de executivos de nossa empresa anteriormente

Essa parceria se restringiu ao desenvolvimento de mercado(s) no exterior ou também para o mercado doméstico? _____

A parceria foi estabelecida através de um documento formal (contrato) ou os negócios aconteceram de maneira informal? _____

Com o passar do tempo, essa parceria foi ampliada? De que maneira? _____

Essa primeira parceria continua existindo, ou ela se esgotou? Por quê? _____

Após essa primeira parceria, a sua empresa buscou estabelecer relações com outros parceiros no exterior?

sim, no mesmo país

sim, em outro país

não

Caso positivo, de que maneira se deu essa busca? (através de participações em feiras ou congressos internacionais, através de indicações recebidas de clientes da empresa no Brasil ou no exterior, através de recomendações de parceiros já estabelecidos, através de instituições do governo brasileiro etc.)

5. Informações de ordem geral

Como vê a importância dos mercados externos para a empresa? Sua percepção quanto a esta importância mudou no decorrer do tempo, desde o início da atuação internacional até agora?

É perceptível uma mudança no perfil de investimento direto internacional desde o primeiro momento até hoje?

Sim

Não

Se a resposta anterior foi “Sim”, quais os motivos identificados como causadores de tais mudanças?

À época, a empresa já previa tais mudanças no seu perfil de internacionalização para o perfil atual? A empresa encontrava-se preparada para possíveis mudanças em tal perfil? Foi uma estratégia da própria empresa?

Em sua percepção, a rentabilidade que a empresa obtém no exterior:

() é superior àquela obtida no Brasil

() é inferior àquela obtida no Brasil

Porque _____

Em sua percepção, quais as vantagens que seu produto/serviço oferece aos clientes, em relação aos seus concorrentes diretos? (preço, desempenho etc.)

E quais seriam as desvantagens? _____

A empresa possui planos para crescer no exterior?

() sim

() não

Caso positivo, quais seriam as principais diretrizes que orientariam esse crescimento? (aprofundamento da presença no(s) país(es) em que já tem presença atualmente, expansão para outros países que oferecerem oportunidade, ou que tenham afinidade política e/ou

cultural, ou que sejam próximos geograficamente, ou que apresentem bom potencial de mercado para os serviços da empresa etc.)
