

# Oportunidades nos mercados globalizados: estudo nas empresas brasileiras de consultoria em tecnologia da informação<sup>1</sup>

## Opportunities in global markets: study in the brazilian companies of consulting in information technology

### Resumo

Este artigo teve como objetivo verificar, a partir de uma pesquisa em quatro empresas de consultoria em Tecnologia da Informação, se o processo de internacionalização desse setor ocorre em função da busca de oportunidades em mercados globalizados. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, através da coleta de dados por questionário, respondido por executivos de nível gerencial. A análise dos dados coletados foi feita por análise de conteúdo, sob a categorização das dimensões de acordo com os objetivos a serem alcançados, verificando-se que as empresas analisadas obtiveram, de uma forma geral, mais vantagens do que desvantagens com o processo de internacionalização e que as estratégias adotadas tiveram participação importante no sentido de dar suporte a este processo. Pelos resultados obtidos, concluiu-se que de fato a internacionalização das empresas brasileiras de consultoria em Tecnologia da Informação foi decorrente da busca de oportunidades nos mercados globalizados.

**Palavras-chave:** internacionalização de empresas; tecnologia da informação; mercados globalizados.

### Abstract

This study aimed to verify if internationalization process comes from search of opportunity in global markets. The study adopts a quality method through data base that was answered by managers executive that kindly fill up a questionnaire. The data base was analyzed through content analyses and checked that interviewed companies have been acquiring more advantages than disadvantages after internationalization process. The adopt strategies were crucial to succeed the process. For obtained result the study conclude that internationalization process from Brazilian Consulting in Information Technology Company was decurrent of the search of opportunity in global search.

**Keywords:** internationalization of companies; information of technology; global markets.

*Bruna Zambel Russo<sup>1</sup>*  
*Carolina Batista de Deus<sup>2</sup>*  
*Simone Cardoso de Almeida Marques<sup>3</sup>*  
*Ingrid Araujo Silva<sup>4</sup>*  
*Francisco Américo Cassano<sup>5</sup>*

<sup>1</sup> Bacharel em Administração com ênfase em Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e em Secretariado Executivo pela FATEC/SP. Vivência em processos de recrutamento e seleção, integração institucional, programa de estágio, programa de inclusão de pessoas com deficiência e outplacement, na Pepsico do Brasil Ltda. E-mail: brurusso@yahoo.com.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração com ênfase em Comércio Exterior na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Vivência em análise documental nas áreas de importação e exportação aérea e marítima, na ITATRANS RL Logística Internacional S/A. E-mail: ea1.sao@itatransrl.com.br.

<sup>3</sup> Bacharel em Administração com ênfase em Comércio Exterior na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Vivência em análise de sistemas, na Telefônica S/A. E-mail: marques\_sissa@hotmail.com.

<sup>4</sup> Bacharel em Administração com ênfase em Comércio Exterior na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Vivência na área de compras e de logística, na ARROW BRASIL S/A. E-mail: araujo.ingrid@hotmail.com.

<sup>5</sup> Doutor em Ciências Sociais concentração em Relações Internacionais, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Vivência empresarial em comércio exterior, com atuação em empresas do tipo Trading Company e em consultoria de empresas nas áreas de finanças internacionais e de gestão. Professor Adjunto e Professor Responsável pela Linha de Formação Específica em Comércio Exterior na Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: famcassano@uol.com.br.

<sup>1</sup> Artigo aprovado e apresentado no XII SEMEAD – Seminários em Administração, Universidade de São Paulo – USP, agosto de 2009.

## Introdução

É senso comum que a relevância das atividades de serviços na geração de renda nas economias modernas vem se ampliando. As atividades terciárias promovem o desenvolvimento econômico, pois aumentam a competitividade interna e internacional, geram empregos qualificados e aceleram o progresso tecnológico.

Durante vários anos consecutivos, as exportações brasileiras de serviços não superaram a marca de 10% do valor das exportações brasileiras de bens. Apenas a partir de 2004 esta marca foi superada e o Brasil passou a ampliar as exportações de serviços, se comparadas ao restante do mundo, alcançando em 2005 o ápice de 28% de crescimento em relação ao ano anterior (BRASIL, 2008).

Dada a relevância do setor de serviços e a significativa contribuição dos serviços de tecnologia da informação para o incremento do setor, este estudo visou se aprofundar no tema, buscando informações relevantes que possam servir como base para novos empreendedores. Além disso, também tem como foco tornar-se material de apoio e consulta para empresas da área de tecnologia da informação que estejam se preparando para entrar em novos mercados.

Em termos acadêmicos, este estudo se propôs a enriquecer as pesquisas voltadas para assuntos relacionados à internacionalização de empresas. A sua proposta foi descobrir se a dinâmica da internacionalização deste setor no Brasil está ligada à busca por oportunidades no mercado global.

O objetivo geral, portanto, foi descobrir se o processo de internacionalização das empresas brasileiras de consultoria em Tecnologia da Informação – TI é decorrente da busca de oportunidades nos mercados globalizados.

A fim de se atingir tal objetivo, foram definidos alguns objetivos específicos:

- I. conhecer as possibilidades de negócios para as consultorias de TI existentes nos mercados globalizados;
- II. analisar o processo de internacionalização nas empresas identificadas acima;
- III. avaliar se as oportunidades nos mercados globais influenciam no processo de internacionalização.

Para orientar o estudo em torno dos objetivos definidos, o problema de pesquisa foi caracterizado da seguinte forma: como as oportunidades de negócios nos mercados globalizados influenciam o processo de internacionalização das empresas brasileiras de consultoria em TI?

O estudo adotou uma abordagem qualitativa, através da coleta de dados por questionário, respondido por executivos de nível gerencial. A análise dos dados coletados foi feita por análise de conteúdo, sob a categorização das dimensões de acordo com os objetivos a serem alcançados.

## 1 Referencial teórico

Pelo que foi apresentado na Introdução, a temática abordada no estudo se relaciona com as oportunidades de negócios nos mercados globalizados e com a internacionalização das empresas. Neste item foi desenvolvida a revisão da literatura desses dois temas, buscando obterem-se elementos que permitam verificar se na prática estão sendo utilizados os mesmos conceitos.

### 1.1 Oportunidades de negócios nos mercados globalizados

Porter (1989) apresentou um fator determinante para que as empresas obtivessem êxito em longo prazo com o processo de internacio-

nalização: o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

A vantagem competitiva pode se apresentar em dois tipos, como menor custo ou diferenciação. O menor custo, ainda segundo Porter (1989), consiste na capacidade da empresa desenvolver e comercializar um produto ou serviço com mais eficiência do que seus concorrentes e com o mesmo preço ou menor. Esta redução de custo transforma-se em lucros superiores. Já a diferenciação é a habilidade da empresa propiciar um valor exclusivo ao cliente em relação à qualidade ou característica do produto ou serviço. Com esta vantagem a empresa, ao manter os custos comparáveis aos concorrentes, consegue aumentar o preço do produto ou serviço e obter um lucro maior.

Por outro lado, para Kotler (2000), um dos principais motivos que levam uma empresa a se decidir pela internacionalização é a percepção de que terá mais oportunidades em novos mercados, uma vez que o mercado interno não é grande o suficiente para absorver tanta oferta. Relaciona ainda outros fatores que influenciam a busca por mercados globais quando:

- I. o mercado internacional oferece condições de lucro maiores do que o mercado interno;
- II. há necessidade de a empresa aumentar sua carteira de clientes a fim de atingir economias de escala;
- III. é necessário fazer com que a empresa se torne menos dependente de um só mercado;
- IV. muitas vezes empresas globais entram no mercado nacional oferecendo produtos mais interessantes a preços mais baixos e é necessário que a empresa contra-ataque esses concorrentes em seus mercados internos.

Essa visão de Kotler foi corroborada por Brito e Lencastre (2000), que complementaram e agruparam esses fatores em motivações proativas e reativas na busca de oportunidades de entrada no mercado global.

Brito e Lencastre (2000) discorreram sobre cada um dos estímulos, explicando-os separadamente:

- I. estratégias de crescimento: o objetivo principal das empresas que tencionam buscar oportunidades nos mercados globais é crescer. Geralmente encontram dificuldades de crescimento no mercado interno por diversas razões, como a falta de sofisticação dos consumidores locais ou a entrada de novos concorrentes, e, em função disto, veem a internacionalização como alternativa;
- II. aproveitamento de oportunidades criadas em um novo mercado: muitas empresas têm representantes ou mesmo distribuidores de seus produtos em mercados externos e se aproveitam do fato de sua marca já estar consolidada nesse mercado para passar a distribuir diretamente sem intermediários, usufruindo todos os benefícios desta nova configuração de negócio;
- III. proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas: consideram que a proximidade dos mercados é um fator facilitador na percepção de oportunidades de internacionalização, pois permite um conhecimento maior de um mercado sobre o outro, o que traz segurança e diminui as incertezas durante esse processo;
- IV. redução do risco: a internacionalização proporciona a diluição dos riscos, pois a empresa deixa de ser dependente de apenas um mercado e possivelmente de poucos clientes, passando a ampliar

- sua área de atuação para mercados diversos. Com isto um resultado abaixo do esperado em um dos países pode ser equilibrado com um bom resultado em outro país;
- V. redução de custos e aproveitamento de economias de escala: algumas empresas aproveitam-se do fácil acesso e do custo reduzido da mão-de-obra, ou matéria-prima, encontrados em outros mercados para realocar seu local de operação, além, também, de muitas vezes encontrar nesses novos mercados uma legislação menos restritiva. Fica evidenciado que muitas vezes essa realocação não oferece apenas vantagens à empresa, podendo, por outro lado, aumentar alguns custos tais quais os de transporte ou os que estão relacionados à instalação da empresa neste novo mercado. Esta decisão pode ainda estar atrelada ao fato da empresa almejar atingir uma escala de produção maior do que a que trabalha no momento, e muitas vezes encontrar facilidades na centralização de suas operações em outro mercado como citado anteriormente. Esta resolução deve sempre levar em consideração todos os pontos negativos citados até aqui e, também, o fato de que a empresa pode enfrentar neste novo mercado o risco político, as oscilações cambiais e as barreiras tarifárias e não-tarifárias;
- VI. aproveitamento da imagem do país: a visibilidade positiva que um determinado país tem perante o mercado externo, pode facilitar e fortalecer as oportunidades de suas empresas adentrarem em outros mercados. O mesmo pode ocorrer de forma contrária, caso o país tenha uma imagem negativa no mercado externo;
- VII. apoios governamentais: muitas empresas são atraídas por incentivos oferecidos pelo governo, ou instituições de seu país de origem ou de destino do investimento, e, por esta razão, decidem se internacionalizar;
- VIII. internacionalização por arrastamento: geralmente empresas prestadoras de serviços acabam por acompanhar seus clientes quando estes optam por se instalar em novos mercados a fim de continuar prestando serviços aos mesmos;
- IX. imperativos do próprio negócio: ocorrem quando o segmento de atuação da empresa a obriga a ter instalações em diferentes mercados, como é o caso de uma empresa de transporte aéreo, que serve tanto ao mercado interno quanto ao externo. Uma outra forma também ocorre quando a demanda no próprio mercado interno não é mais suficiente para impulsionar o desenvolvimento da empresa.
- Nessa mesma linha de pensamento, Sousa e Palacios (2004) confirmaram a existência de motivações proativas – como um atrativo para se alcançar um objetivo estratégico – e motivações reativas – como uma reação da empresa a mudanças que já estão em andamento no mercado.
- Assim como Brito e Lencastre (2000), Sousa e Palacios (2004) listam essas motivações a seguir no quadro 01.

QUADRO 01 - ESTÍMULOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

| PROATIVOS            | REATIVOS                          |
|----------------------|-----------------------------------|
| Lucro                | Pressões competitivas             |
| Produto único        | Excesso de produção               |
| Vantagem tecnológica | Vendas no mercado em queda        |
| Informação exclusiva | Excesso de capacidade instalada   |
| Benefícios fiscais   | Mercado interno saturado          |
| Economias de escala  | Proximidade de clientes e mercado |

FONTE: Sousa e Palacios (2004, p.30)

Apresentadas essas motivações para a internacionalização, Sousa e Palacios (2004) consideraram que as empresas que obtêm melhor desempenho no mercado internacional são aquelas que optam por uma postura proativa em relação às oportunidades, não esperando que estas cheguem àquela, mas sim indo à busca das mesmas.

Keegan (2006) complementou afirmando que, baseando-se nestas duas fontes de vantagem competitiva, Porter desenvolveu um modelo de estratégias genéricas para empresas, conforme demonstrado na figura 01.

FIGURA 01 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

|                    |               | VANTAGEM COMPETITIVA |                          |
|--------------------|---------------|----------------------|--------------------------|
|                    |               | Liderança de Custos  | Diferenciação            |
| ÂMBITO COMPETITIVO | Alvo Amplo    | Liderança de Custos  | Diferenciação            |
|                    | Alvo Limitado | Enfoque nos Custos   | Diferenciação Focalizada |

FONTE: Porter (1989, p.50)

Esse modelo, segundo Keegan (2006), ao combinar custo e diferenciação com o escopo do mercado-alvo atendido (classificado em limitado ou amplo) e com a dimensão do mix de produto (dividido em limitado ou amplo), possibilitou o desenvolvimento das quatro estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação, foco em custos e diferenciação focalizada. De acordo com esta classificação, as estratégias amplas de mercado subdividem-se em:

- I. vantagem de liderança em custos: ocorre quando a empresa, em mercados abrangentes ou perante ampla oferta de mix de produtos, fundamenta o valor do seu produto ou serviço no baixo custo. Com isso, o preço final do produto ou serviço pode ser menor, o que aumenta seu valor na percepção do cliente;
- II. diferenciação: ocorre quando o produto ou serviço é percebido como único pelos clientes em um mercado amplo. Este tipo de estratégia permite que o preço cobrado seja mais elevado e que a empresa mantenha sua posição de mercado.

Já as estratégias de mercado restrito são classificadas em:

- I. diferenciação focalizada: ocorre quando a empresa tem como alvo um mercado mais reduzido e definido, criando um valor diferenciado para este público. A utilização desta estratégia possibilita que a empresa compreenda melhor as necessidades e desejos de seus clientes;
- II. foco de custo: ocorre quando a empresa, considerando um mercado-alvo restrito, consegue fornecer aos seus clientes um produto ou serviço com preços mais baixos se comparado à concorrência.

Craig e Grant (1999) corroboraram o modelo apresentado por Porter e procuraram explicar a razão de duas empresas que fabricam produtos similares apresentarem diferenças de custos unitários. Para isso, demonstraram as fontes de vantagem de custos evidenciadas a seguir:

- I. economias de aprendizagem: o custo de um produto tende a diminuir conforme as empresas fabricantes aumentam seu *know-how*, ou seja, seu conhecimento sobre a fabricação de um determinado produto. O que se percebe é que quanto

mais se fabrica um determinado produto, mais qualificados estarão os envolvidos no processo, o que acarretará em maior rapidez e redução do tempo do funcionário por unidade produzida;

- II. economias de escala: apresenta-se na medida em que a quantidade dos insumos empregados na fabricação de um determinado produto aumenta a quantidade final da produção sem que os custos fixos aumentem. Neste caso, por mais que os custos variáveis aumentem, juntamente com a produção, os custos fixos como, por exemplo, os custos de publicidade, permanecem os mesmos diminuindo o custo final;
- III. custos dos insumos: a empresa pode reduzir seus custos com mão-de-obra para alcançar a vantagem de custo;
- IV. tecnologia de processo: o investimento em inovação tecnológica acarreta em redução de custos nos processos organizacionais;
- V. projeto do produto: a integração dos profissionais responsáveis por um projeto de desenvolvimento de produto é de extrema importância no sentido de repensar a estrutura do mesmo, de forma a reduzir o número de componentes e facilitar sua montagem. Desta maneira, tem-se como objetivo reduzir etapas desnecessárias e retrabalho;
- VI. utilização da capacidade: em alguns ramos empresariais boa parte dos custos unitários é fixa, ou seja, se a empresa utilizar 1% ou 100% de sua capacidade, o custo de produção será o mesmo. Assim, para reduzir o custo unitário do produto, é necessário que a empresa utilize o máximo de sua capacidade para baixar custos e aumentar os lucros;

VII. fatores administrativos: apesar de se ter apresentado diversos fatores para a diminuição de custos, muitas vezes a vantagem de algumas empresas está na forma como os recursos são administrados.

Já em relação à diferenciação, Craig e Grant (1999) optaram por demonstrar a singularidade desta vantagem, que pode se apresentar não somente em produtos como também nos serviços atrelados a ele. A empresa que decide ter um diferencial deve não somente se comprometer com o cliente como também compreender suas reais necessidades e conhecer sua capacidade de unir ambas as habilidades. A diferenciação não pode ser generalizada, uma vez que cada empresa tem uma percepção única para o desenvolvimento desses diferenciais, o que gerará características distintas no produto ou serviço.

Craig e Grant (1999) ainda consideraram que, devido a esta singularidade, a vantagem de diferenciação tende a ser mais sustentável que a de custos, já que a segunda pode ser facilmente copiada pela concorrência, além de ser influenciada por variações de câmbio, por exemplo.

Diferente da visão exposta pelos autores anteriores, Barney e Hesterly (2008) apresentaram a vantagem competitiva por uma nova ótica. O modelo descrito é a Visão Baseada em Recursos – VBR, que foca nos recursos e capacidades controladas por uma empresa como fontes de vantagem competitiva.

A VBR define recursos como ativos que podem ser tangíveis ou intangíveis e que são controlados pela empresa podendo ser utilizados com o objetivo de desenvolver e estabelecer estratégias. Como exemplo, é possível citar os produtos da empresa como ativos tangíveis e a reputação da empresa como ativo intangível.

Capacidades são partes dos recursos de uma empresa e permitem que estes sejam utilizados na

criação e implementação de estratégias. Barney e Hesterly (2008) consideraram que a capacidade e os recursos devem ser utilizados em conjunto, pois são complementares, podendo ser divididos em quatro categorias:

- I. recursos financeiros: incluem todos os valores financeiros, advindos de qualquer fonte lícita, utilizados pela empresa para criar e implantar estratégias;
- II. recursos físicos: englobam desde insumos até o espaço físico em que a empresa se encontra;
- III. recursos humanos: reúne todo capital humano da empresa considerando suas atividades e contribuições individuais à organização;
- IV. recursos organizacionais: são representados pela cultura e políticas organizacionais, pelas relações formais e informais entre os grupos, bem como pelo planejamento, controle e coordenação dessas relações.

Essa perspectiva de Barney e Hesterly (2008) complementa a visão de Craig e Grant (1999) de que uma empresa que possui recursos e capacidades de grande valor, frente às empresas que não compartilham disto e que acreditam ser muito custoso imitar esses recursos e capacidades, poderá obter uma vantagem competitiva sustentável.

## 1.2 O processo de internacionalização das empresas

Os primeiros a estudar as transações internacionais foram os mercantilistas, tendo em seguida o advento do liberalismo econômico que cedia tal privilégio às Nações, porém, com o constante papel impulsionador das empresas, estas assumiram os fluxos de bens e capitais impondo-se como unidade de análise nas questões de internacionalização (ROCHA, 2002).

Segundo Maia (2006), o comércio internacional está inserido em um cenário muito maior, a Economia Internacional, que abrange outros fatores como domínio de tecnologia e transportes, movimentação de capitais e pessoas e abertura de novos mercados.

Essa constante movimentação justifica que pequenas e grandes empresas visualizem seu mercado como um todo e não se restrinjam somente ao seu mercado local, fazendo assim com que a internacionalização seja uma condição necessária para a posição competitiva bem como à própria sobrevivência (LORGA, 2003).

O processo de internacionalização distingue-se por duas grandes perspectivas: a econômica e a comportamental. A econômica, identificada por Welch e Luostarinen, deve ser equacionada de forma precisa, com base na avaliação das vantagens e desvantagens da suposta decisão. Os recursos financeiros podem funcionar como barreira à decisão da internacionalização, mesmo que não constituam um fator determinante. A comportamental, de Bjorkman e Fosgren, baseia-se no processo de como as empresas iniciam a sua internacionalização. Contrária à perspectiva econômica, a perspectiva comportamental aplica-se melhor às empresas menores e no início do processo (LORGA, 2003).

Para orientar o estudo, adotou-se um modelo teórico que descreve as principais etapas do processo de internacionalização.

Iniciando-se pela definição, e ao contrário do que muitos pensam, Cintra e Mourão<sup>2</sup> (2005 *apud* ALMEIDA, 2007) afirmam que o processo de internacionalização é muito mais do que exportação e/ou importação de bens. Para uma empresa ser reconhecida internacionalmente, tem que estar

<sup>2</sup> CINTRA, R.; MOURÃO, B. Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras. *Focus RI Assessoria e Consultoria em Relações Internacionais*. São Paulo, 2005.

inserida em um processo no qual exista uma relação maior com as partes envolvidas no país de origem e no exterior. Abertura de filiais, parcerias comerciais, investimentos entre as empresas, bem como cooperação industrial/comercial, são alguns exemplos de atividades que a empresa deve “garantir” para ser chamada de internacional.

De acordo com Almeida (2007), o simples processo de importação e/ou exportação é somente uma fase desse processo de internacionalização.

O modelo de Upsalla defende duas grandes proposições para o entendimento do processo. A primeira é de que a ordem de seleção de países seguiria uma relação inversa com a distância psíquica entre o país alvo e o país de origem. A segunda dá-se através do estabelecimento da cadeia em mercados estrangeiros, estágios intermediários para assim seguir a um maior comprometimento de recursos (ROCHA, 2002).

Seguindo essa lógica, as atividades das empresas iniciariam no mercado doméstico e somente depois se inseriam no mercado externo.

Para Welch e Luostarinen<sup>3</sup> (1988 *apud* ROCHA, 2002), internacionalização pode ser definida como um processo de crescente envolvimento com operações internacionais, sendo que essas operações podem ser de dois tipos: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). A internacionalização para dentro se realiza através de importações, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras. Já a internacionalização para fora ocorre por meio de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior. As duas direções combinadas permitem maior aprofundamento do processo de internacionalização de empresas.

De acordo com Almeida (2007), é necessário que a empresa esteja inteiramente alinhada com as necessidades do mercado interno antes de se projetar para o mercado exterior. Passada esta etapa, as empresas iniciam o processo de alianças, abertura de “filiais” no exterior e *joint-ventures*.

Analisando-se tais alternativas, constatam-se que algumas atitudes são mais pró-ativas e outras mais reativas, reações essas decorrentes dos estímulos de oportunidades e ameaças que giram no mercado (LORGA, 2003).

Embora a internacionalização não deva ser encarada como solução de todos os males que as empresas enfrentam, a mesma tem se tornado condição necessária para reforçar a ação competitiva. A expansão internacional é apenas uma dentre as diversas formas de estratégias de crescimento (PRESCOTT; WELFORD<sup>4</sup>, 1994 *apud* LORGA, 2003).

No entanto, Almeida (2007) afirmou que a liberação dos processos comerciais e financeiros tem levado as empresas ao inevitável processo de internacionalização.

Assim, admite-se que a estratégia de servir mercados externos deve ser submetida a diferentes decisões que condiz com o pensamento da empresa.

## 2 Metodologia

A partir das características apresentadas e do objetivo de estudo, para esta pesquisa foi definido o método qualitativo.

As pesquisas de campo têm outra classificação, que varia conforme o tipo de estudo: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explicativos. Tais estudos se caracterizam pelos diferentes

<sup>3</sup> WELCH, L. S.; LUOSTARIEN, R. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, v.14, n.2, p.34-55, 1988.

<sup>4</sup> WELFORD, R.; PRESCOTT, K. *European Business: An Issue Based Approach*. London, 1994.

níveis de aprofundamento, objetivos desejados, perspectiva do objeto de estudo e a qualificação do pesquisador (CERVO; BERVIAN, 2004).

Os estudos exploratórios são recomendados quando há pouco conhecimento sobre o assunto a ser pesquisado. Realizam-se descrições precisas do assunto e buscam-se as relações existentes entre os elementos encontrados (CERVO; BERVIAN, 2004).

Assim sendo, este estudo seguiu o tipo de pesquisa exploratória.

Por outro lado, Lakatos e Marconi (2008) afirmam que são utilizados entrevistas, questionários e formulários para a coleta de dados e que, neste tipo de pesquisa, emprega-se bastante o procedimento de amostragem.

## 2.1 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo permitiu a constatação prática daquilo que a revisão da literatura apontou como sendo o caminho para as empresas aproveitarem as oportunidades nos mercados globalizados.

### 2.1.1 Plano Amostral

O plano amostral de uma pesquisa de campo origina-se com a seleção de um universo a que se refere o estudo, da população que será estudada e da unidade amostral, objeto sobre o qual o estudo concentrará os seus objetivos.

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), o universo consiste no agrupamento dos elementos que possuem características comuns. Assim, o universo deste estudo é representado pelo mercado brasileiro de consultoria em TI, que é formado por empresas de diferentes portes.

Richardson (2008) considerou universo e população definições bastante próximas, como sendo o conjunto de eventos com as mesmas especificações. Para o enfoque deste estudo, a

população restringiu-se às consultorias brasileiras de TI que se internacionalizaram.

Com relação à amostra, Richardson (2008) definiu como um subconjunto da população. Sampieri, Collado e Lucio (2006) consideraram que, para os estudos qualitativos, a amostra corresponde ao conjunto dos contextos, eventos ou fatos sobre o qual são extraídas informações que não necessariamente representam o universo.

Para este estudo, quatro empresas da população de consultorias, que prestam serviços internacionais, receberam o questionário abrangendo todos os tópicos necessários para as respostas do problema de pesquisa e o alcance do objetivo geral.

### 2.1.2 Instrumento de Coleta de Dados

Podem ser utilizados diversos instrumentos de coleta de dados para se obter informações acerca de grupos sociais e os instrumentos de largo uso são: a entrevista, o formulário e o questionário (CERVO; BERVIAN, 2004).

A entrevista é utilizada quando não se podem encontrar dados em registros documentais e podem ser fornecidos por certas pessoas, recorrendo a este instrumento os pesquisadores em ciências sociais e psicológicas (CERVO; BERVIAN, 2004).

Cervo e Bervian (2004) também afirmaram que o questionário pode ser enviado pelo correio, entregue ao respondente ou aplicado por elementos preparados e selecionados.

Richardson (2008), no entanto, alertou que a interação face a face é a melhor situação para participar na mente de outro ser humano, permitindo uma estreita relação entre as pessoas.

Por outro lado, um formulário, destinado à coleta de dados resultantes de observações feitas pelo próprio investigador, pode ser aplicado a grupos heterogêneos, inclusive analfabetos, diferente do que acontece com o questionário, e, após isso, o formulário é codificado em gráficos,

mapas e então analisados, interpretados (CERVO; BERVIAN, 2004).

Além disso, o questionário, mais comum entre os instrumentos de coleta de dados, tem a função de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social (RICHARDSON, 2008).

Visando atender ao objetivo geral deste estudo, foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário de questões fechadas que, segundo Richardson (2008), é composto por indagações ou afirmações cujas alternativas de resposta já estão estabelecidas, sendo que o respondente deverá optar pela opção mais adequada à sua realidade.

Sampieri, Collado e Lucio (2006) afirmaram ainda que os questionários fechados são mais fáceis de serem aceitos pelos indivíduos, pois levam menos tempo de serem respondidos e, portanto, se obtém mais respostas.

### 2.1.3 Análise de Tratamento dos Dados

Richardson (2008) observou que as definições de análise de conteúdo sofreram alterações ao longo do tempo, à medida que as técnicas foram aprimoradas e o campo de aplicação diversificado.

Para Bardin (2000), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos em constante desenvolvimento e que se aplicam a diversos tipos de discursos. A maioria dos processos de análise de conteúdo é baseada na categorização, não sendo um processo obrigatório.

A categorização consiste em classificar, sob um título genérico, os elementos que constituem um conjunto de elementos por diferenciação e reagrupamento segundo o gênero, tendo por base a definição de critérios (BARDIN, 2000).

Previamente à categorização, foi elaborado o quadro 02 que apresenta as características gerais das empresas que compuseram a amostra.

QUADRO 02 - DADOS E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

| Empresa                   | Área de atuação no Brasil             | Diferencial de serviço  | Início de atuação no mercado externo |
|---------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------------------|
| Sonda Procwork            | Todas as regiões                      | Softwares de aplicativos Complementares a sistema de ERP            | Entre 1991 e 2000                    |
| HR Developers Consultoria | Todas as regiões                      | Consultoria e produtos específicos para Recursos Humanos no SAP ERP | Entre 2001 e 2008                    |
| Datasul S/A               | Todas as regiões                      | Consultoria e venda de software como ERP, HCM, BI                   | Entre 1971 e 1980                    |
| Stefanini IT Solutions    | Nordeste, Centro-oeste, Sudeste e Sul | Consultoria   | Entre 1991 e 2000                    |

FONTE: Os autores (2008)

Para a categorização dos dados obtidos nas entrevistas, foram escolhidas quatro categorias: motivos e oportunidades que levaram à internacionalização; incentivos para a atuação de empresas estrangeiras no mercado externo; estratégias adotadas pela empresa no processo de internacionalização; resultados da internacionalização da empresa. Tais categorias, sem que haja qualquer hierarquização, permitiram que os resultados obtidos pudessem ser analisados de forma agrupada e que possibilitassem maior clareza na análise das respostas que cada respondente ofereceu à pesquisa.

QUADRO 03 - CATEGORIA 1: MOTIVOS E OPORTUNIDADES QUE LEVARAM À INTERNACIONALIZAÇÃO

| EMPRESA                   | RESPOSTA   |
|---------------------------|--|
| Sonda Procwork            | A oportunidade para a internacionalização surgiu porque a empresa foi procurada por clientes do exterior. Além disso, os motivos que mais influenciaram na internacionalização da empresa foram: obter oportunidades em novos mercados; necessidade de aumentar a carteira de clientes a fim de atingir economias de escala; ter menor dependência de um só mercado; atender os clientes que se internacionalizaram. Outros motivos que tiveram uma influência média foram: possibilidade de lucros maiores que os do mercado interno, pois as vendas neste estavam em queda; desenvolvimento de produto único; vantagem tecnológica; pressões competitivas. Os motivos que tiveram pouca ou nenhuma influência no processo de internacionalização foram: contra-ataque a novos entrantes no mercado interno; informação exclusiva; benefícios fiscais; excesso de produção; excesso de capacidade instalada; proximidade de clientes e do mercado de forma geral.                         |
| HR Developers Consultoria | A oportunidade para a internacionalização surgiu tanto da busca da empresa por novos clientes, quanto da demanda pela empresa de clientes do exterior. Além disso, os motivos que mais influenciaram na internacionalização da empresa foram: obter oportunidades em novos mercados; necessidade de aumentar a carteira de clientes a fim de atingir economias de escala; ter menor dependência de um só mercado; atender os clientes que se internacionalizaram. Outros motivos que tiveram uma influência média foram: possibilidade de lucros maiores que os do mercado interno; contra-ataque a novos entrantes no mercado interno; desenvolvimento de produto único; vantagem tecnológica; informação exclusiva; benefícios fiscais; pressões competitivas; proximidade de clientes e mercado. Já motivos que tiveram pouca ou nenhuma influência no processo de internacionalização foram: excesso de produção; vendas no mercado interno em queda; excesso de capacidade instalada. |
| Datasul S/A               | A oportunidade para a internacionalização surgiu tanto da busca da empresa por novos clientes quanto da demanda pela empresa de clientes do exterior. Além disso, os motivos que mais influenciaram na internacionalização da empresa foram: contra-ataque a novos entrantes no mercado interno; atender os clientes que se internacionalizaram; desenvolvimento de produto único. Outros motivos que tiveram uma influência média foram: obter oportunidades em novos mercados; possibilidade de lucros maiores que os do mercado interno; necessidade de aumentar a carteira de clientes a fim de atingir economias de escala; ter menor dependência de um só mercado; vantagem tecnológica; informação exclusiva; benefícios fiscais; pressões competitivas; proximidade de clientes e mercado. Já motivos que tiveram pouca ou nenhuma influência no processo de internacionalização foram: excesso de produção; vendas no mercado interno em queda; excesso de capacidade instalada.  |
| Stefanini IT Solutions    | A oportunidade para a internacionalização surgiu da busca da empresa por novos clientes. Além disso, os motivos que mais influenciaram na internacionalização da empresa foram: obtenção de oportunidades em novos mercados; ter menor dependência de um só mercado; contra-ataque a novos entrantes no mercado interno; atender os clientes que se internacionalizaram; pressões competitivas; proximidade de clientes e mercado. Outros motivos que tiveram uma influência média foram: possibilidade de lucros maiores; necessidade de aumentar a carteira de clientes a fim de atingir economias de escala; excesso de capacidade instalada. Já motivos que tiveram pouca ou nenhuma influência no processo de internacionalização foram: desenvolvimento de produto único; vantagem tecnológica; informação exclusiva; benefícios fiscais; excesso de produção; vendas no mercado interno em queda.   |

FONTE: Os autores (2008)

Nesta primeira categoria, todos os respondentes afirmaram que a oportunidade de internacionalização surgiu com a busca da empresa por novos clientes e a maioria também se internacionalizou por conta da demanda de novos clientes no exterior.

Além disso, o motivo que mais impulsionou a maioria das empresas respondentes a se internacionalizar foi a obtenção de oportunidades em novos mercados seguido pela necessidade de aumentar a carteira de clientes, ter menor dependência de um só mercado e atender aos clientes que se internacionalizaram.

QUADRO 04 - CATEGORIA 2: OS INCENTIVOS PARA A ATUAÇÃO DE EMPRESAS ESTRANGEIRAS NO MERCADO EXTERNO

| EMPRESA                   | RESPOSTA  |
|---------------------------|---|
| Sonda Procwork            | A empresa atua na América Latina e não contou com nenhum tipo de incentivo do mercado onde se instalou.                                     |
| HR Developers Consultoria | A empresa atua na Europa Ocidental, América do Norte e Latina e não contou com nenhum tipo de incentivo para se instalar nesses mercados.   |
| Datasul S/A               | A empresa atua na América do Norte e Latina e contou com incentivos fiscais e processos menos burocráticos para instalação nesses mercados. |
| Stefanini IT Solutions    | A empresa atua na África, América do Norte e Latina e não contou com nenhum tipo de incentivo para se instalar nesses mercados.             |

FONTE: Os autores (2008)

Na categoria dois, todas as empresas respondentes atuam na América Latina e a maioria não contou com nenhum incentivo para instalação no mercado.

Em contrapartida, uma das empresas que atua também na América do Norte contou com incentivos fiscais e com processos menos burocráticos.

QUADRO 05 - CATEGORIA 3: ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA EMPRESA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

| EMPRESA                   | RESPOSTA   |
|---------------------------|--|
| Sonda Procwork            | As estratégias utilizadas pela empresa foram: eficiência, qualidade, inovação e diferenciação do produto. A empresa tem projetos para continuar/ampliar sua atividade. |
| HR Developers Consultoria | As estratégias utilizadas pela empresa foram: preço, eficiência, qualidade e diferenciação do produto. A empresa tem projetos para continuar/ampliar sua atividade.    |
| Datasul S/A               | As estratégias utilizadas pela empresa foram: preço, eficiência e qualidade. A empresa tem projetos para continuar/ampliar sua atividade.                              |
| Stefanini IT Solutions    | As estratégias utilizadas pela empresa foram: eficiência, qualidade e diferenciação de produto. A empresa tem projetos para continuar/ampliar sua atividade.           |

FONTE: Os autores (2008)

Nesta categoria três, as empresas respondentes confirmaram que as estratégias mais utilizadas para a internacionalização foram a eficiência e a qualidade dos serviços e produtos e todas têm projetos para continuar e/ou ampliar sua atividade internacional.

QUADRO 06 - CATEGORIA 4: RESULTADOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Continua

| EMPRESA                   | RESPOSTA   |
|---------------------------|--|
| Sonda Procwork            | A empresa enfrentou algumas dificuldades, tais como: a burocracia para entrada no mercado externo e a economia desses mercados. Em contrapartida obteve resultados satisfatórios, pois com o processo de internacionalização conquistou diversos benefícios como ganhos financeiros, maior poder de marca, crescimento da empresa, ampliação e abertura para a atuação em novos mercados, novas possibilidades de relacionamentos empresariais e ganho de credibilidade. |
| HR Developers Consultoria | A empresa enfrentou algumas dificuldades tais como: a burocracia para entrada no mercado externo e sua carga tributária. Em contrapartida obteve resultados satisfatórios, pois com o processo de internacionalização conquistou diversos benefícios como ganhos financeiros, maior poder de marca, crescimento da empresa, ampliação e abertura para a atuação em novos mercados.   |

QUADRO 06 - CATEGORIA 4: RESULTADOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Conclusão

| EMPRESA                | RESPOSTA  |
|------------------------|---|
| Datasul S/A            | A empresa enfrentou algumas dificuldades, tais como: a burocracia para entrada no mercado externo e as diferenças culturais. Em contrapartida obteve resultados satisfatórios, pois com o processo de internacionalização conquistou diversos benefícios como ganhos financeiros, maior poder de marca, crescimento da empresa, ampliação e abertura para a atuação em novos mercados e novas possibilidades de relacionamentos empresariais. |
| Stefanini IT Solutions | A empresa enfrentou algumas dificuldades tais como: as diferenças culturais e econômicas. Em contrapartida obteve resultados satisfatórios, pois com o processo de internacionalização conquistou diversos benefícios como maior poder de marca, crescimento da empresa, ampliação e abertura de novos mercados e novas possibilidades de relacionamentos empresariais.   |

FONTE: Os autores (2008)

Na categoria quatro, as empresas respondentes apontaram como maior dificuldade no processo de internacionalização a burocracia, seguida de diferenças culturais e a economia dos países-alvo.

Por outro lado, os resultados foram satisfatórios, pois houve benefícios como: ganhos financeiros, maior poder de marca, crescimento da empresa, ampliação e abertura de novos mercados.

## Conclusão

Pela análise de conteúdo sobre os dados coletados, verificou-se que todas as empresas estudadas obtiveram resultados satisfatórios no processo de internacionalização e têm interesse em manter ou ampliar suas atividades no exterior.

No decorrer desse processo, as empresas se depararam com alguns obstáculos que foram superados como, por exemplo, a burocracia em excesso para a entrada de empresas estrangeiras nos países-alvo, a economia de mercado, a carga tributária e as diferenças culturais. Embora os autores apresentados mencionem, também, questões políticas como uma barreira, nenhuma das empresas teve empecilhos desta natureza.

Essas dificuldades, porém, foram suplantadas por benefícios obtidos durante o processo como,

por exemplo, maiores ganhos financeiros, maior poder de marca, crescimento da empresa, ampliação e abertura para atuação em novos mercados, possibilidade de relacionamentos empresariais e ganho de credibilidade.

Já alguns benefícios mencionados no referencial teórico como a redução de riscos de investimento, disputa de mercado, aumento de produtividade e redução de custos de produção, não configuraram a realidade das empresas.

Para entrar em novos mercados as empresas analisadas utilizaram diversas estratégias para se destacar frente à concorrência, e, entre elas, as mais importantes são: eficiência; qualidade de produto e serviço; inovação; diferenciação de produto ou serviço; preço. A única estratégia verificada na teoria e não empregada pelas empresas é a utilização da marca corporativa.

As empresas estudadas foram mais fortemente impulsionadas por motivações pró-ativas ao se decidirem pela internacionalização, entretanto, algumas motivações reativas também foram importantes neste processo. No quadro 07 é possível observar-se com mais clareza o grau de importância dessas motivações.

QUADRO 07 - ESCALA DE IMPORTÂNCIA PARA AS MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

| Motivações |  | Grau de importância |
|------------|--|---------------------|
| PRÓ-ATIVAS | Contra-ataque a novos entrantes no mercado interno | ALTA                |
|            | Desenvolvimento de produto único                   |                     |
|            | Vantagem tecnológica                               |                     |
|            | Informação exclusiva                               | MÉDIA               |
|            | Benefícios fiscais                                 |                     |
| REATIVAS   | Há pressões competitivas                           | ALTA                |
|            | Obtenção de oportunidades em novos mercados        |                     |
|            | Há proximidade de clientes e mercado               |                     |
|            | Há excesso de produção                             | BAIXA               |
|            | Vendas no mercado estão em queda                   |                     |
|            | Há excesso de capacidade instalada                 |                     |

FONTE: Os autores (2008)

Desta forma é possível entender que, de fato, o que foi apresentado na teoria reflete-se na realidade das empresas estudadas, pois as respostas demonstraram que a maioria das motivações apresentadas pelos autores influenciou de alguma forma o processo de internacionalização.

Existem também outras motivações definidas como de alta relevância pelas empresas, mas que não foram categorizadas como reativas ou pró-ativas na literatura: obtenção de lucros maiores,

aumento da carteira de clientes, menor dependência de um só mercado e atendimento internacional aos clientes do mercado interno.

Em vista disto é possível verificar que a maioria das empresas, por ter motivações pró-ativas muito mais fortes que as reativas, buscou novas oportunidades em mercados externos.

Com isso, conclui-se que o processo de internacionalização das empresas brasileiras de Consultoria em Tecnologia da Informação decorre da busca de oportunidades nos mercados globalizados, embora, em alguns casos, tais oportunidades surgissem para as empresas sem que fossem pró-ativas, como, por exemplo, o caso de clientes que demandaram seus serviços.

• Recebido em: 15/08/2010

• Aprovado em: 24/09/2010

## Referências

- ALMEIDA, André. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Fundação Dom Cabral, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC. **Informativo da Secretaria de Comércio e Serviços – SCS**, abril - 2008. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1202750324.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1202750324.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2008.
- BRITO, Carlos M.; LENCASTRE, Paulo de. **Os horizontes do marketing**. Lisboa: Verbo, 2000.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- DUNNING, John H. **International production and the multinational enterprise**. London: Allen and Unwin, 1981.
- HYMER, S. H. **The international operations of national firms: a study of foreign direct investment**. Cambridge, Mass.: M.I.T., 1976.
- KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. 9.ed. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LORGA, Susana Costa e Silva. **Internacionalização e redes de empresas**. Lisboa: Verbo, 2003.
- MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- RICUPERO, Rubens; BARRETTO, Fernando Mello. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Fundação Dom Cabral, 2007. p.1-36.
- ROCHA, Angela da (Org.). **Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.
- SOUSA, José M. M. de; PALACIOS, Tomás M. B. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.