

A INFLUÊNCIA DO USO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA STEFANINI IT SOLUTIONS

ANA PAULA LOPES MARINHO

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

anapaulalopesmarinho@gmail.com

ANA CAROLINNE BARATA DE LIMA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

karolbarata@hotmail.com

MARIO HENRIQUE OGASAVARA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

mario.ogasavara@espm.br

A INFLUÊNCIA DO USO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA STEFANINI IT SOLUTIONS.

RESUMO

Com o avanço da globalização muitas empresas multinacionais conseguiram se expandir internacionalmente de forma acelerada, dentre elas a multinacional brasileira Stefanini IT Solutions que, com 29 anos de existência, atua em 39 países. Esta pesquisa analisa como a utilização de alianças estratégicas impactou as operações da Stefanini no mercado internacional. O estudo foi desenvolvido com o método qualitativo, por meio de Estudo de Caso Único, sob a perspectiva teórica de Alianças Estratégicas, do Modelo Uppsala e do Paradigma Eclético. A análise mostra as vantagens trazidas pela formação de alianças estratégicas e que foram fundamentais para a internacionalização da MNE brasileira ao alcançar mercados distantes. Como contribuição para a literatura, a análise apresenta uma empresa brasileira – pouco explorada na área de International Business (IB) – que mesmo o seu país de origem passando por crises internas, obteve ampla expansão e diversificação em mercados internacionais de forma acelerada a partir de alianças estratégicas para atender aos seus clientes globais.

Palavras chave: alianças estratégicas, internacionalização, Stefanini IT Solutions.

1. INTRODUÇÃO

Dado o elevado índice de empresas que vem se internacionalizando cada vez mais, dentre elas as multinacionais brasileiras, desperta o interesse em analisar de forma acadêmica, o modo pelo qual isto vem ocorrendo em um cenário de crise política e econômica em que o país se encontra. De acordo com o Ranking da Fundação Dom Cabral (FDC, 2015), a internacionalização das empresas brasileiras tem aumentado significativamente a partir de 1990. Os principais fatores de impulso para este movimento são o avanço tecnológico e a diversificação dos mercados, que se tornaram mais globalizados e competitivos (Reuer, 2004). Com o aumento da internacionalização de empresas multinacionais brasileiras, também aumentou a produção acadêmica na área. No entanto, identifica-se que ainda é pouco explorado, se comparado com estudos de empresas americanas e europeias (Turolla & Margarido, 2011).

No ambiente de crise política e econômica em que o Brasil e alguns países se encontram, as MNEs precisaram mudar suas estratégias de entrada internacional. Contudo, algumas multinacionais brasileiras têm se destacado e continuam se diversificando internacionalmente, como é o caso, por exemplo, da Fitesa, da Odebrecht, da Inter Cement, da Gerdau e da Stefanini (FDC, 2015). Estas empresas conseguem ir na contramão do cenário brasileiro, além de alcançarem recursos para o próprio país a partir de suas subsidiárias (Parente et al, 2013). Para a área de International Business (IB), desvendar quais são as principais estratégias utilizadas, torna-se um assunto de suma importância, visto que o cenário global está tornando-se cada vez mais competitivo e solícito de novas formas de entrada no mercado estrangeiro.

A literatura da área tem mostrado que a dinâmica da formação de alianças estratégicas, tanto no mercado doméstico quanto internacional, pode ser uma alternativa para aumentar a internacionalização de empresas de países emergentes. Um estudo realizado por Dal Soto et al (2014) investigou o processo de internacionalização da Stefanini sob o aspecto comparativo das teorias da abordagem comportamental. Parente et al (2013) analisou as trajetórias internacionais de quatro multinacionais brasileiras (Stefanini, Odebrecht, Embraer e Marcopolo) sob a perspectiva das estratégias e processos gerenciais de internacionalização após a crise econômica. No estudo de Parente et al (2013) é apontado que a Stefanini obteve maior

velocidade de expansão em comparação com as outras multinacionais estudadas e maiores investimentos em projetos internacionais. Assim, esta pesquisa objetiva, analisar as formas pelas quais a Stefanini IT Solutions desenvolveu alianças estratégicas para avançar a internacionalização de suas operações.

A Stefanini IT Solutions, é uma multinacional brasileira, de capital fechado. Foi considerada, globalmente, umas das melhores do setor de outsourcing e a primeira da América Latina, ao lado de IBM, HP, EDS e Unysis. Considera-se relevante o estudo do alcance global da Stefanini, por ser uma empresa com capacidades dinâmicas em rotinas de TI/Comunicação). É uma empresa que interage com seus clientes através de produtos de tecnologia, com recursos raros e conhecimentos diferentes, o que permitem que eles se comuniquem em todo o mundo a partir de sistemas avançados e solução técnicas (Brentani & Kleinschmidt (2015). Ademais, a Stefanini ocupa o segundo lugar como a MNE que possui o maior número de subsidiárias próprias em mercados estrangeiros e o quinto lugar no índice de expansão de operações internacionais (FDC, 2015).

O diferencial da Stefanini, neste cenário, é que o ritmo da internacionalização aumentou significativamente nos últimos anos, superando as concorrentes. Verifica-se que ela utiliza deste portfólio de alianças estratégicas feitas no Brasil, para alcançar credibilidade no mercado estrangeiro. Nesta visão, analisa-se a habilidades e competências que levaram o sucesso da empresa para ajustar a uma dinâmica global e obter desempenho em curto prazo nos esforços para expandir suas operações em fronteiras internacionais. Por estas razões, achou-se relevante estudar o processo de internacionalização de uma MNE brasileira que, apesar de crises no país de origem, tem se expandido internacionalmente de forma acelerada nos últimos anos (FDC, 2015).

Logo, neste artigo se utiliza a visão do Modelo Uppsala e do Paradigma Eclético, alinhados ao conceito de alianças estratégicas para analisar a rápida internacionalização da Stefanini nos últimos anos. O estudo contribui para a literatura de gestão internacional em dois aspectos. Primeiramente, por aprofundar a literatura de duas das principais abordagens teóricas de IB, Uppsala e Paradigma Eclético, sob a perspectiva de uma MNEs de destaque no setor de tecnologia de informação (TI) de país emergente. E, em segundo lugar, ao investigar o processo de expansão internacional por meio de alianças estratégicas, o que se mostra valioso para uma MNE se destacar no mercado, particularmente proveniente de país emergente. Foram analisadas as bases de dados EBSCO, Emerald e Science Direct em busca de publicações empíricas que prestigiam a disseminação de estudos sobre gestão e IB.

A próxima seção desenvolve a abordagem teórica utilizada neste estudo, onde apresentamos três teorias de gestão internacional para explicar como ocorreu o processo de internacionalização da Stefanini, justificando sua entrada em diferentes mercados. Na sequência abordamos os aspectos metodológicos utilizados. Posteriormente tem-se a análise de dados do estudo de caso único e, por fim, discute-se os resultados, implicações e contribuições nas considerações finais.

2. ABORDAGEM TEÓRICA

2.1. Modelo Uppsala

O Modelo Uppsala foi desenvolvido por Johanson & Vahlne (1977), sendo a primeira teoria a tomar uma abordagem comportamental, saindo da análise puramente econômica e racional e, passando a analisar o interior da firma. Por isso, o conceito inicial do modelo era de que a firma molda o mercado e seu crescimento estaria diretamente ligado à acumulação gradativa de conhecimento e experiência. O modelo Uppsala defende que todas as empresas passam por um processo gradual de internacionalização, baseado em quatro estágios: exportação irregular; exportação regular; subsidiária/ venda; produção/ fábrica. Este processo

é válido, pois se acredita que a firma consegue um envolvimento gradual com o mercado estrangeiro, adquirindo conhecimento com o tempo (Johanson & Vahlne, 2003; 2009). A empresa passa por alguns estágios, pois até então ela não tem conhecimento suficiente do local e os riscos são grandes. Isto pode acontecer se a empresa já for grande ou já tiver plena experiência no mercado da matriz – internacionalizando para um país próximo em distância psíquica.

A distância psíquica é um fator que pode aproximar os mercados de nações diferentes e é definida pelos autores como um fator crucial para a internacionalização, pois dificulta o fluxo de informações e conhecimento da firma em termos de idioma, relacionamentos com fornecedores e cultura (Johanson & Vahlne, 1977; 2013). Isto se deve ao fato de os países serem muito diferentes em relação aos costumes, idioma, formas de negociar, normas e leis, etc. Kogut & Sigh (1988) apresentou uma definição que aborda a distância cultural como elemento complementar da distância psíquica. Em sua análise, demonstra que a distância psíquica representa a junção de múltiplos fatores que integram conceitos de origem nacionais, organizacionais e individuais.

Dada a necessária atualização do modelo a contemporaneidade, Johanson & Vahlne (2009) aplicam o conceito de networks como um fator contínuo de influência no fortalecimento da posição da empresa no mercado estrangeiro. Por esta razão, passaram a defender que os parceiros estrangeiros agora fazem parte do processo de internacionalização, pois o relacionamento interorganizacional influencia diretamente nas incertezas da firma no mercado estrangeiro. Ao optar pela internacionalização, a empresa escolhe aqueles países que sejam mais parecidos com o que atuam, de modo a minimizar as desvantagens de ser estrangeiro.

2.2. Paradigma Eclético – OLI

John Dunning, após escrever inúmeros artigos sobre internacionalização e negócios internacionais, criou o Paradigma Eclético, como uma nova abordagem que busca definir as ações pelas quais a firma opta por determinados mercados internacionais, baseando-se em três condições (Dunning, 1980; 1988; 2000; 2001; 2008): Ownership (vantagens de propriedade); Location (vantagens de localização); Internalization (vantagens de internalizar determinadas funções). As vantagens de propriedade representam os ativos intangíveis da empresa, os quais são exclusivos dela, sendo capacidades que devem ser mantidas como estratégia. Já as vantagens de localização envolvem fatores do país para o qual a firma vai se internacionalizar e podem ser vistos como diferenciais, podendo ser representados pela mão-de-obra, matéria-prima, logística, governo, distância psíquica, etc.

Assim como as demais teorias de IB, o OLI também passou por atualizações (Dunning & Lundan, 2008). A abordagem mais atual do paradigma passou a considerar novos relacionamentos entre as empresas multinacionais, dentre elas as alianças estratégicas, ao passo que a cooperação entre possíveis concorrentes passou a gerar recursos mútuos, bem como troca e conhecimento de tecnologia (Dunning, 2001). Por isso, é possível que os ativos de uma empresa sejam complementares com os recursos de outra. Por fim, as vantagens de internalizar determinadas funções são entendidas como o que pode ser mais vantajoso para a empresa, explorar as vantagens existentes ou juntar com parceiros locais. Em outras palavras, pode ser mais vantajoso internalizar determinadas atividades se estas tiverem um custo de transação mais baixo que o mercado local (Dunning, 2001; 2008).

2.3. Alianças Estratégicas

Considera-se Alianças Estratégicas como acordos entre parceiros que, por meio do compartilhamento de seus recursos e capacidades, buscam um objetivo comum, o qual é basicamente a colaboração no processo de expansão internacional (Tavallaei et al, 2015). As

alianças são utilizadas a fim de alcançar o objetivo da organização, podendo ocorrer por meio de parcerias formais ou informais, dependendo da complementariedade e similaridade entre as partes interessadas, o que, conseqüentemente, vai definir a estratégia a ser adotada em conjunto (Lorange & Ross, 1996). As atividades relacionadas com alianças estratégicas podem ocorrer em até quatro níveis: colaboração; acordo de P&D; investimentos conjuntos e; acordos sem participação acionária. Nos últimos anos estes tipos de alianças têm se tornado mais comum, haja vista o aumento pela busca de parcerias em outros países para alcançar novos mercados de forma estável e com menos riscos de desempenho e relacionais (Lee et al, 2013).

No caso da internacionalização, a formação de alianças estratégicas vem aumentando desde a década de 1990 entre os países emergentes (Klotzle, 2002). Isto se deve ao fato de que as projeções para a expansão internacionais das MNEs destas regiões têm sido positivas, ao passo que se formaram mais alianças entre multinacionais de diferentes regiões geográficas e, conseqüentemente a troca de P&D e tecnologia se mostra favorável para todas as partes envolvidas (Narula & Hagedoorn, 1999). Diante disto, foram desenvolvidos diversos estudos sobre o assunto, inclusive no Brasil, que possui um crescente número de multinacionais em expansão internacional, como por exemplo a Stefanini, unidade de análise desta análise (FDC, 2015).

3. METODOLOGIA

O critério de seleção da amostra partiu com contexto em que a empresa Stefanini possui presença em ambiente internacional e participa do mercado de forma global. Neste sentido, a partir do levantamento de dados secundários, tomou-se como critério de escolha o tempo de existência da empresa (fundação em 1987) e o período da primeira internacionalização (1996), bem como a crescente diversificação geográfica. Além disso, verificou-se o número de subsidiárias e os modos de entrada nos mercados estrangeiros. Sob a ótica do Modelo Uppsala e do Paradigma Eclético, foi possível identificar a influência da utilização de alianças estratégicas nas operações da Stefanini em mercados internacionais (Creswell, 2010).

A fim de se alcançar os objetivos desta pesquisa, em relação a análise comportamental da empresa e seus relacionamentos específicos para o alcance global, utilizou-se a abordagem metodológica de cunho qualitativo, por meio do método de Estudo de Caso Único (Yin, 2010; Creswell, 2010). A escolha do método se deu pela unicidade da forma de internacionalização que a multinacional apresenta diante de outras concorrentes no Brasil, por isso o método se faz relevante ao passo que foi possível entender de forma profunda todo o rápido processo de expansão da empresa nos últimos anos, podendo justificá-lo com as perspectivas teóricas apresentadas.

A técnica de coleta de dados se deu a partir de três dimensões, conforme propõem as análises sobre estudos de caso (Yin, 2010). A primeira etapa correspondeu a análise documental e histórica sobre o processo de internacionalização da empresa. A segunda fase da pesquisa envolveu o levantamento de dados a partir de fontes de informação do mercado (site da empresa e matérias de jornais e artigos), ou seja, levantamento de dados secundários. Por fim, a terceira etapa foi uma entrevista em profundidade com o Vice-Presidente de negócios globais e assuntos institucionais da empresa, no escritório da matriz, em São Paulo, Brasil, a qual ocorreu com o suporte de um roteiro semiestruturado baseado na matriz de amarração ilustrado na Tabela I. A partir destes métodos de coleta, foi possível fazer a triangulação dos dados para análise.

Tabela 1 – Matriz de amarração

Bloco	Perguntas	Fontes
Internacionalização	De onde partiu a iniciativa de internacionalizar?	(Johanson & Vahlne, 1977; 2003; 2009)
	Quais os principais motivos que levaram a empresa a decidir internacionalizar?	(Dunning, 2001)
	Como é feita a seleção de mercados para atuação internacional?	Johanson & Vahlne (2013)
	Qual base informacional utilizada para a seleção do mercado?	Johanson & Vahlne (2013)
	As agências e instituições brasileiras colaboraram com programas e medidas de estímulos para a internacionalização?	(Dunning, 2001)
Alianças estratégicas	As alianças foram estratégicas para a entrada em novos mercados?	(Lorange & Ross, 1996)
	Quais os recursos mais representativos para a empresa puderam ser atingidos no exterior?	(Tavallaei et al, 2015)
	A expansão geográfica dos últimos anos já mostra resultados positivos para o reconhecimento da empresa diante de outros concorrentes?	(Lee et al, 2013)
	Incluir novos serviços e produtos pode influenciar em novas parcerias no setor?	(Tavallaei et al, 2015)

Fonte: elaborado pelos autores.

A entrevista em profundidade aconteceu no dia 08 de junho de 2016, ocorreu em um período de 1h40min e, conseqüentemente gerou uma transcrição de 17 páginas, as quais foram utilizadas para gerar as informações da análise de conteúdo (Bardin, 1979). Já a análise dos dados se deu de forma estrutural e interpretativa. O alcance dessa pesquisa é intensivo e representa o nível micro, haja vista a unidade única de análise (Yin, 2010). Desta forma, a partir da triangulação dos dados, a análise foi feita por meio da Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1979). Para isto, utilizou-se o Excel, a fim de tratar e interpretar os dados de forma a se alcançar os objetivos propostos na pesquisa.

A medida de distância psíquica entre os países é estruturada com base no estudo Globe (Globe práticas e Globe valores) orientada pelas dimensões de Hofstede (1980, 2010) e aprimoradas pelo cálculo da distância cultural de acordo com a metodologia proposta por Kogut & Singh (1988). Os indicadores do cálculo de distâncias construído por Kogut & Singh (1988) indica que quanto maior o grau do índice, maior a distância entre um país e outro. O cálculo é dado pela seguinte fórmula onde: I_{ij} refere-se ao índice 'i' da dimensão cultural em relação ao país 'j'. V_i corresponde à variância do índice da dimensão 'i', 'u' indica no caso da fórmula original.

$$CD_j = \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} 4$$

Para interpretação da distância psíquica do país de origem para o país host, utilizou-se como indexador a média dos índices das seis dimensões da culturais de Hofstede (1980, 2010) que se baseiam (1) tolerância a distância de poder, (2) individualismo versus coletivismo, (3) masculinidade versus feminilidade (4) incerteza e (5) orientação de longo prazo versus orientação normativa de curto prazo e (6) indulgência versus restrição. Assim, foi possível verificar a tendência de atuação da Stefanini em mercados internacionais no período de avaliação de 29 anos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

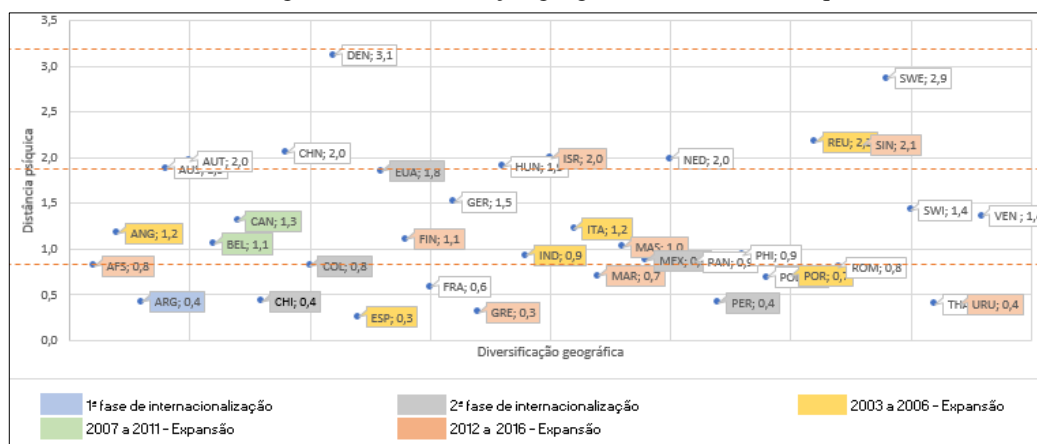
Fundada no Brasil, na cidade de São Paulo, em 1987, como uma empresa de treinamento e desenvolvimento de software, hoje é considerada a 5ª maior produtora mundial e está presente em 39 países, possui 96 escritórios distribuídos em 87 cidades pelo mundo. Com quase 30 anos de existência a Stefanini atua em áreas como applications, ITO, BPO, Solutions, Business

Consulting e Digital. Durante o período de atuação inicial no mercado nacional, houve maturação gradual e expansão interna para outros Estados. A fim de aumentar sua gama de clientes, em 1995 foram inaugurados os primeiros escritórios fora da cidade de São Paulo, em Campinas, Curitiba e Porto Alegre. Diante da mudança no cenário mundial com a entrada de novos players internacionais no Brasil, a Stefanini percebeu a necessidade de realizar atividades empresariais seguindo as demandas da globalização, reagindo a estímulos internos negativos como crises financeiras ou de mercado para assumir novas perspectivas de negócios sem obter estímulos positivos, ou seja, incentivos governamentais (Andersen, 1993).

A decisão de entrada em mercado internacional é tomada com forte objetivo de utilizar novas oportunidades de negócios para ampliar sua competitividade e cultivar sua experiência. Um dos fatores que impulsionou a primeira expansão internacional foi a boa parceria com seus clientes estratégicos que favoreceu a empresa conquistar credibilidade exterior (*follow the client*), diminuindo a desvantagem de ser estrangeira (Dunning & Lundan, 2008, Parente et al, 2013; Brentani & Kleinschmidt, 2015). Logo implica que o processo inicial de internacionalização da empresa, seguiu um cliente para um país exclusivo sem qualquer experiência anterior. Um exemplo foi o Itaú Unibanco, que na época, era o principal cliente argentino da Stefanini no Brasil e, a ida da empresa para a Argentina estreitou mais ainda a relação com o cliente. Como resultado, após nove anos de existência, a primeira fase de inserção internacional da Stefanini iniciou em 1996, na Argentina, através da aquisição de uma empresa local.

A Figura 1 apresenta o período em que houve diversificação geográfica e identifica o indexador de distância psíquica de cada país que a empresa Stefanini passou a atuar. Pode-se verificar, que a primeira expansão iniciou em um país cuja distância psíquica era menor, visando não somente proximidade cultural, mas mercadológica, política e de língua, por exemplo. A segunda fase de internacionalização seguiu para os países latino-americanos como EUA, Chile, México, Peru e Colômbia. Na sequência, as expansões se concentraram em países de maior distância psíquica.

Figura 1 – Diversificação geográfica x Distância Psíquica



Fonte: elaborado pelos autores.

O modelo Uppsala propõe que uma empresa se internacionaliza de forma gradual, à medida que adquire mais conhecimento e experiência internacional, levando em consideração a distância psíquica entre o país de origem e para o qual deseja se internacionalizar. A distância psíquica significa o quanto diferentes mercados podem de fato compartilhar de alguma forma as dimensões de distância cultural entre países analisados por Hofstede (1980). Quanto mais alto for o valor do índice, representa, maior a distância entre o país anfitrião e o país de origem (Kogut & Singh, 1988).

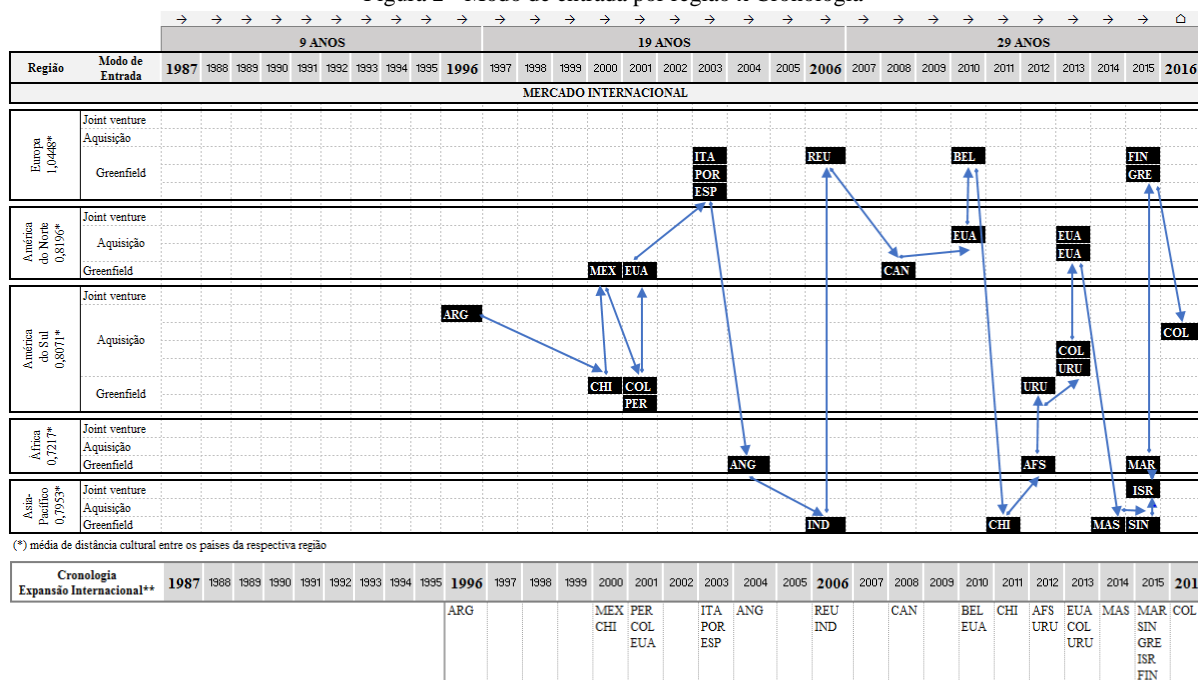
Tabela 2 - Regiões e indexador de distância psíquica.

Sigla	País	Região	Empresa Adquirida	Modo de Entrada	Ano	Index Distância Cultural
ARG	Argentina	América do Sul	-	Aquisição	1996	0,4200
CHI	Chile	América do Sul	-	Greenfield	2000	0,4262
MEX	México	América do Norte	-	Greenfield	2000	0,8782
COL	Colômbia	América do Sul	-	Greenfield	2001	0,8162
PER	Peru	América do Sul	-	Greenfield	2001	0,4123
EUA	Estados Unidos	América do Norte	-	Greenfield	2001	1,8499
ITA	Itália	Europa	-	Greenfield	2003	1,2223
POR	Portugal	Europa	-	Greenfield	2003	0,7095
ESP	Espanha	Europa	-	Greenfield	2003	0,2541
ANG	Angola	África	-	Greenfield	2004	1,1715
IND	Índia	Ásia-Pacífico	-	Greenfield	2006	0,9310
REU	Reino Unido	Europa	-	Greenfield	2006	2,1726
CAN	Canadá	América do Norte	-	Greenfield	2008	1,3077
BRA	Brasil	América do Sul	Document Solutions	Aquisição	2010	0,0000
BRA	Brasil	América do Sul	Vanguard	Aquisição	2010	0,0000
BRA	Brasil	América do Sul	Sunrising	Aquisição	2010	0,0000
EUA	Estados Unidos	América do Norte	Tech Team	Aquisição	2010	1,8499
BEL	Bélgica	Europa	-	Greenfield	2010	1,0583
CHN	China	Ásia-Pacífico	-	Greenfield	2011	2,0498
URU	Uruguai	América do Sul	-	Greenfield	2012	0,3938
AFS	África do Sul	África	-	Greenfield	2012	0,8141
BRA	Brasil	América do Sul	Orbitall	Aquisição	2013	0,0000
BRA	Brasil	América do Sul	Woopi	Aquisição	2013	0,0000
COL	Colômbia	América do Sul	Stefanini Informática & Tecnologia	Aquisição	2013	0,8162
URU	Uruguai	América do Sul	Top Systems	Aquisição	2013	0,3938
EUA	Estados Unidos	América do Norte	CXI	Aquisição	2013	1,8499
EUA	Estados Unidos	América do Norte	RCG Staffing	Aquisição	2013	1,8499
MAS	Malásia	Ásia-Pacífico	-	Greenfield	2014	1,0258
BRA	Brasil	América do Sul	IHM Engenharia	Aquisição	2015	0,0000
BRA	Brasil	América do Sul	Saque e Pague	Aquisição	2015	0,0000
BRA	Brasil	América do Sul	Stefanini Capital Market	Aquisição	2015	0,0000
BRA	Brasil	América do Sul	Tema Sistemas	Joint Venture	2015	0,0000
MAR	Marrocos	África	-	Greenfield	2015	0,7022
SIN	Cingapura	Ásia-Pacífico	-	Greenfield	2015	2,1341
ISR	Israel	Ásia-Pacífico	Rafael	Joint Venture	2015	1,9967
GRE	Grécia	Europa	-	Greenfield	2015	0,3069
FIN	Finlândia	Europa	-	Greenfield	2015	1,1082
BRA	Brasil	América do Sul	Scala IT	Aquisição	2016	0,0000
COL	Colômbia	América do Sul	Sysman	Aquisição	2016	0,8162
VEN	Venezuela	América do Sul	-	Greenfield	-	1,3588
PAN	Panamá	América Central	-	Greenfield	-	0,8524
THA	Tailândia	Ásia-Pacífico	-	Greenfield	-	0,3948
PHI	Filipinas	Ásia-Pacífico	-	Greenfield	-	0,9312
AUT	Austria	Europa	-	Greenfield	-	1,9645
NED	Holanda	Europa	-	Greenfield	-	1,9830
DEN	Dinamarca	Europa	-	Greenfield	-	3,1186
POL	Polónia	Europa	-	Greenfield	-	0,6885
HUN	Hungria	Europa	-	Greenfield	-	1,9018
GER	Alemanha	Europa	-	Greenfield	-	1,5164
SWE	Suécia	Europa	-	Greenfield	-	2,8676
SWI	Suíça	Europa	-	Greenfield	-	1,4242
ROM	Romênia	Europa	-	Greenfield	-	0,8018
FRA	França	Europa	-	Greenfield	-	0,5835
AUS	Austrália	Oceania	-	Greenfield	-	1,8793

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir de 2000 a 2006, conforme demonstra a Figura 2, o processo de internacionalização ocorreu gradualmente como defende o Paradigma Eclético (Dunning, 2001; Dunning & Lundan, 2008). Nesta perspectiva a empresa analisa suas vantagens específicas de modo a adequá-las a um local com baixo custo de transação e, ao mesmo tempo, identificando quais vantagens podem ser internalizadas.

Figura 2 - Modo de entrada por região x Cronologia



** Não foram localizadas as datas de entrada nos seguintes países: VEN, PAN, THA, PHI, AUT, NED, DEN, POL, HUN, GER, SWE, SWI, ROM, FRA, AUS

Fonte: elaborado pelos autores.

As análises revelam que apenas as etapas iniciais da internacionalização seguiram a abordagem teórica de Uppsala. A Stefanini não tinha conhecimento em mercados estrangeiros e a estratégia de internacionalização partiu para países com distância psíquica próxima do seu país de origem (Cuervo-Cazurra, 2008). As primeiras expansões geográficas (Figura 2) da empresa foram de forma incremental para países que possuem cultura, sistemas legais, ambiente político, economia e idioma parecidos com o Brasil, impulsionadas pelas alianças com clientes como Itaú, Bung & Born (Bung), pelo Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) que oferecia condições para expansão internacional e, por fim, pelo cenário desfavorável político e econômico em que o Brasil se encontrava diante dos países da América Latina. Logo, foi possível empregar no ambiente internacional os conhecimentos adquiridos a partir da expansão local com clientes globais (Parente et al, 2013; Andersen, 1993).

Os dados demonstram que a Stefanini se diversificou geograficamente contando com oportunidades vindas de clientes estratégicos que possuem experiência internacional. A empresa estabeleceu metas globais, com ajustes para entrar em diferentes países e regiões (Brentani, & Kleinschmidt (2015). O ponto chave da Stefanini, foi obter alianças estratégicas com seus clientes regionais, especialmente os globais, como é o caso da Johnson & Johnson, Itaú, Gerdau, TRW, etc. Este tipo de cliente é visto pela Stefanini, como um provedor global que, a partir de regras estabelecidas, favorece a entrada em países que este cliente já opera. Desta forma, existe um beneficiamento mútuo entre as empresas, haja vista que enquanto o cliente recebe seus serviços nos países em que está instalada. A Stefanini conseguiu ganhar novos mercados e, conseqüentemente, novos relacionamentos baseados em adaptação e confiança (Andersen, 1993). Assim, de forma acelerada, estabeleceu atividades em quatro das 5 principais emergentes economias globais mais atraentes, sendo China, Índia, México e Brasil, excluindo somente a Rússia (UNCTAD, 2005).

Com a estabilização da Stefanini na América Latina, o que representa maior capacidade de compra (Fleury et. al., 1981) e o fato de o comércio internacional estar cada vez mais competitivo, a empresa viu a necessidade e a oportunidade de se expandir ainda mais, buscando mercados mais distintos e desafiadores. Em 2001, pelo modo Greenfield, a empresa fez sua

primeira entrada internacional fora de seu continente. Estabeleceu um escritório na Florida, Estados Unidos, por ser um mercado que possui vantagens específicas de localização e propriedade.

A principal estratégia de empresa foi expatriar um funcionário, brasileiro, para vender e dinamizar no mercado norte-americano, não só a marca Stefanini, mas a marca Brasil que, naquela região, ganhava-se destaque. Além disso, a Stefanini afirma que foi essencial estudar a fundo o mercado estadunidense, de modo a identificar quais seriam as principais vantagens que poderiam ser internalizadas pela empresa, bem como escolher a região de baixo custo. A entrada nos EUA tornou um divisor de águas nas operações internacionais da empresa, pois foi um desafio ir para um país muito mais globalizado, de maior distância psíquica, com mercado exigente, com potenciais concorrentes e desvantagem por estar fora da rede (Liability of outsidership) (Johanson & Vahlne, 2009).

As atividades em mercados internacionais representaram aumento de compromisso nas operações e maior conhecimento adquirido pela experiência. Assim, as expansões internacionais partiram de uma profunda análise de mercado, ligando-a com regiões de baixo custo e parcerias de clientes globais, além de internalizar, no exemplo dos EUA, um fator diferencial (funcionário estratégico), chave para a divulgação da marca (empresa e país). Isto evidencia que, analisar e aplicar as três condicionantes do Paradigma Eclético no processo de internacionalização mostra reflexos positivos na diversificação geográfica desta MNE brasileira.

Apesar das dificuldades iniciais no mercado norte-americano, a Stefanini continua tendo sucesso na região, com clientes globais e presença em nove estados. A experiência nos EUA trouxe ainda mais oportunidades para a entrada da Stefanini na Ásia e em países com maior distância psíquica como na Europa, durante 2003 e 2006 (Espanha, Portugal, Itália, Londres, Índia, China, etc.). Neste período, a principal motivação para internacionalizar foram oportunidades vindas das alianças formadas com seus clientes que já eram globais como HSBC, Caterpillar, Santander, Dell e outros. Isto foi associado a regiões de baixo custo e potenciais novos clientes. Ademais, a empresa não deixou de investir no Brasil, tendo em vista a demanda de outras regiões do país por serviços de software e inteligência e por ser o país mais industrializado da América Latina. Desta forma, o sucesso global da Stefanini permanece a ser altamente condicionado ao seu desempenho doméstico (por exemplo, vendas, quota de mercado, reputação) em relação as operações mundiais.

Em 2010, a Stefanini diversificou seus serviços, incluindo o Value Added Services para atender novos clientes que atuam no Brasil (Figura 3), além de adquirir outras empresas brasileiras. As alianças estratégicas ampliaram seus investimentos em empresas nacionais como complemento do portfólio de produtos e serviços, ou seja, os investimentos para o crescimento das operações locais ocorrem ao mesmo tempo e que há expansão para outros mercados, onde o objetivo é gerar mais volume e agregar novos clientes. Dentre as aquisições realizadas (Tabela 2) entre o período de 2009-2016, 20% delas foram de empresas americanas (Tech Team, CXI e RCG Staffing), 60% de empresas brasileiras (Document Solutions, Vanguard, Sunrising, Orbitall, Woopi, IHM Engenharia, Saque e Pague, Stefanini Capital Market e Scala IT), 13% de empresas colombianas (Stefanini Informática & Tecnologia e Sysman) e 1% uruguaia (Top Systems).

Figura 3 – Expansões locais x Cronologia



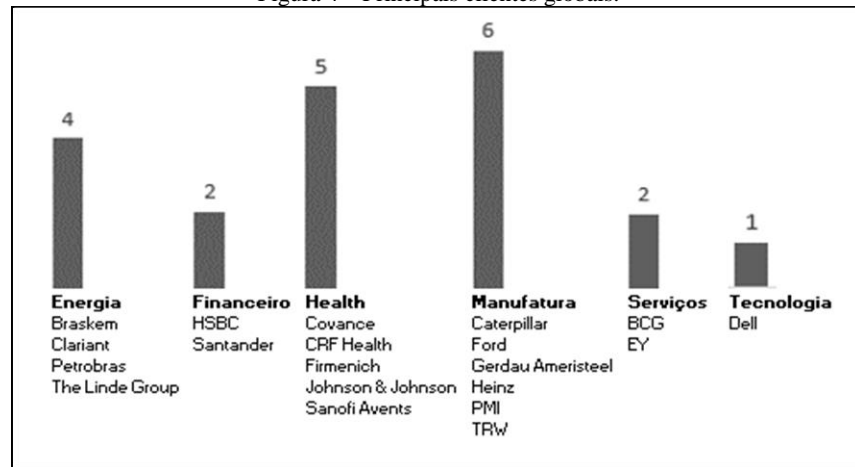
Fonte: elaborado pelos autores.

A partir de 2015 os processos passaram a ser ainda mais analisados, mais rápidos, desenhando estratégias mais elaboradas, calculando riscos, mas sem perder o foco principal que é continuar ganhando mercado internacional na busca de melhores oportunidades de atuação global, pois para Stefanini o ponto estratégico é estar sempre integrado com as cadeias globais de valor, e assim, modernizar suas indústrias, desenvolver de forma constante suas capacidades, reduzir seus custos e se manter competitiva a partir da geração de inovações. Com êxito nos processos de internacionalização, a expansão continuou para países como Grécia, Marrocos, Finlândia, Malásia, Cingapura, um país recente industrializado e Israel que, por meio de um acordo de cooperação com a empresa local, Rafael, formaram uma Joint Venture.

Ainda em 2015, decidiu-se então pela criação da IHM em Belo Horizonte – MG, uma indústria de tecnologia de ponta (4.0) que busca conceder serviços de inteligência para empresas, em sua maioria mineradora, também sediadas no país. A abordagem do modelo comportamental da Stefanini mostra que quanto mais a empresa foi se diversificando internacionalmente, a partir das alianças com seus clientes, mais a empresa ampliou seu leque de serviços. Consequentemente, conseguiu se tornar uma empresa multinacional que explora modos de entrada múltiplos e combinados em diversas regiões do globo (Petersen et al, 2002).

A partir das práticas de gestão de negócios internacionais bem-sucedidas, hoje conta com a parceria estratégica de 50 clientes globais, 200 clientes regionais e 380 multinacionais dos mais diversos setores. A Figura 4 indica seus principais clientes globais, representados por variados segmentos como setor financeiro (33%), manufatura (18%), energia (9%) e telecomunicação (9%), entre outras.

Figura 4 – Principais clientes globais.

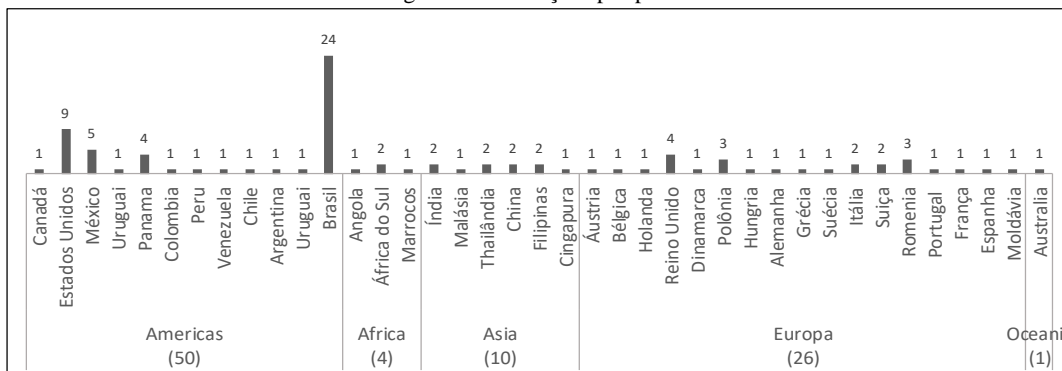


Fonte: Elaborado pelos autores.

A empresa conta com apoios de organismos internacionais que promovem a internacionalização e a inovação para investimento e crescimento como o Centro Internacional de Negócios (CIN), Movimento Empresarial de Inovação (MEI) e Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). De acordo com a Figura 5, a maior parte das operações da empresa estão na América Latina com um total de 50 escritórios distribuídos pelos seguintes países (1) Canadá, (9) EUA, (5) México, (1) El Salvador, (4) Panamá, (1) na Colômbia, (1) Peru, (1) Venezuela, (1) Chile, (1) Chile, (1) Argentina, (1) Uruguai e (24) Brasil. Contudo, há também forte presença na Europa, com o total de 26 escritórios distribuídos em 17 países, sendo (1) Áustria, (1) Bélgica, (1) Holanda, (4) Reino Unido, (1) Dinamarca, (3) Polônia, (1) Hungria, (1) Alemanha, (1) Grécia, (1) Suécia, (2) Itália, (2) Suíça, (3) Romênia, (1) Portugal, (1) França, (1) Espanha, (1) Moldávia. Na África opera com 4 escritórios distribuídos em 3 países, sendo

(1) Angola, (2) África do Sul e (1) Marrocos. Na Ásia opera com 13 escritórios em 6 países, sendo (2) Índia, (1) Malásia, (2) Tailândia, (2) China, (2) Filipinas e (1) Cingapura. Por fim, na Oceania opera com 1 escritório localizado na Austrália, como indica a Figura 3. De todas as operações, a do Brasil é considerada a maior e mais importante seguida pelos Estados Unidos.

Figura 5 - Instalações por países

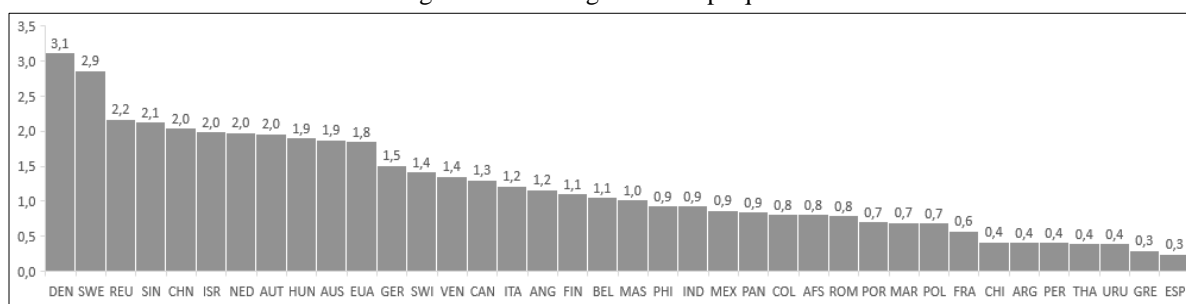


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Após vinte e nove anos de operação, tornou-se a marca de uma empresa brasileira provedora mundial de soluções de negócios baseadas em tecnologia. A Stefanini não possui capital aberto, possuem baixa dependência de instituições governamentais (Parente et al, 2013) e utiliza somente investimentos próprios para se expandir, haja vista que desta forma, torna-se mais fácil adquirir novas empresas em outros países, sofrendo menos com os impactos das crises.

Considerando a atual situação política e econômica do Brasil e do Sistema Internacional, até o momento a empresa não foi atingida negativamente pela crise no país, pelo contrário, possui planejamento suficiente para continuar investindo no mercado doméstico, pois mantém clientes globais na região e ao mesmo tempo atua estrategicamente em países com alto índice de distância psíquica (Figura 6). Essas operações garantem que os efeitos negativos das crises sejam compensados, diminuindo retrocessos de outras operações globais (Parente et al, 2013).

Figura 6 - Ranking distância psíquica



Fonte: Elaborado pelos autores.

O mercado internacional é baseado em uma rede de relacionamento, cujas trocas de conhecimento favorecem a construção de confiança e compromisso (Dunning 2001; Dunning & Lundan, 2008) entre as empresas que buscam negócios em outros países, objetivando crescimento e reforço de sua posição comercial. Esta abordagem indica que existem alguns elementos essenciais para que o processo de internacionalização obtenha sucesso, dentre eles, uma estruturada rede de relacionamento entre fornecedores e clientes. Portanto, somando-se as abordagens teóricas de International Business, aos dados secundários e aos esclarecimentos do VP Global da empresa, pode-se verificar que o sucesso internacional da Stefanini está

diretamente ligado à formação de alianças estratégicas com seus clientes globais internos e externos, análises mercadológicas que variam de acordo com o país desejado, seus serviços e processos.

5. DISCUSSÃO

A operacionalização do padrão incremental no processo de internacionalização ocorreu até a sua segunda fase, pois na sequência passou a estabelecer seus escritórios em países com distância psíquica maior, mesmo sem experiência anterior nos mercados da Ásia, África, Europa e Oceania. Durante o período de 29 anos, a Stefanini, realizou 36 operações do tipo Greenfield, em países em desenvolvimento e desenvolvidos, estabeleceu um total de 16 aquisições e formou 2 Joint Ventures, os quais estão distribuídos por todas as regiões do mundo.

O estudo de caso demonstra evidências de que o processo de internacionalização ocorreu a partir da escolha sistemática de cada mercado estrangeiro, onde especificamente seus clientes globais já atuavam, ainda que distantes psicologicamente. Esse fato demonstra que as influências das alianças estratégicas determinaram os movimentos de expansão global dada a dimensão temporal de um estágio para o outro, o que gerou desenvolvimento de competências em outras áreas da empresa e influenciaram no crescimento da capacidade competitiva que resultou na instalação de novas estruturas em diversos países.

Os resultados da pesquisa apontam que há influência direta da utilização de alianças estratégicas com a diversificação geográfica, visto que a Stefanini possui cultura organizacional orientada para explorar oportunidades e desafios na arena do mercado e mantém rede de relacionamento no exterior com seus clientes globais como principal forma de motivação. O desempenho global da Stefanini responde a funcionalidade da literatura quanto a diversificação internacional e dispersão geográfica. Tornou-se uma empresa global que atua em uma rede estruturada e comprometida com as operações de clientes estratégicos. Possuem equipes globais, multidisciplinar, com recursos, tarefas e habilidades diferentes e integradas entre regiões e países em diferentes locais.

Um aspecto importante deste artigo, e que servirá de contribuição para a literatura de negócios internacionais, é a capacidade da empresa em atuar com mais de um modo de operação nos mercados estrangeiros. A análise identificou que não foi possível investigar a estratégia de internacionalização da Stefanini usando o framework de Uppsala, pois o modelo não explica como o processo de internacionalização começa e não indica a dimensão temporal, essa lacuna teórica impediu delimitar claramente cada estágio de internacionalização da Stefanini. A lacuna teórica traz a discussão de que uma empresa pode estar apta a acessar o mercado internacional e expandir suas operações sem passar por estágio gradual de modo de entrada. Esta abordagem evidencia um novo comportamento do modo de funcionamento das empresas em mercados estrangeiros, onde o objetivo é criar competências dinâmicas para manter uma posição no cenário global e que sejam adaptadas para atender as necessidades de negócios inovadores e mais arriscados

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo pode contribuir para ampliar o entendimento sobre estratégias de internacionalização de uma empresa de origem de mercado emergente. Na literatura internacional existe uma vasta produção a respeito do processo de internacionalização de empresas, porém, no caso de empresas brasileiras, ainda existem poucas publicações. A análise desse estudo de caso foi alicerçada pela entrevista em profundidade, estudos publicados e materiais disponibilizado pela própria Stefanini.

Foi possível aplicar as duas das principais abordagens teóricas de International Business: Modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1997; 2003; 2009; 2013) e Paradigma Eclético

(Dunning, 2001; Dunning & Lundan, 2008) no exame das interfaces de alianças estratégicas e parcerias formais que representaram diferencial na obtenção de vantagens competitivas e na conquista de mercados globais onde a parceria com empresas locais e globais facilitou o processo e a estabilização internacional. Identificou-se que (1) as duas primeiras etapas de internacionalização da Stefanini ocorreram seguindo o desenvolvimento passo a passo do modelo de Uppsala e que (2) o comportamento da internacionalização da Stefanini demonstra grande motivação gerada pelas alianças estratégicas. A partir deste processo, incrementado pela formação de alianças estratégicas em todo o mundo, a empresa conseguiu se expandir internacionalmente de forma mais acelerada e, conseqüentemente, firmar uma posição de destaque entre as multinacionais brasileiras.

Os dados apresentados mostram que as parcerias estratégicas realizadas pela Stefanini foram utilizadas de forma a ganhar rapidamente mais acesso em novos mercados internacionais. A medida que ganhou experiência, passou a incrementar novos produtos, investir na qualificação de funcionários e, por conseguinte, adquiriu mais *ownership advantages*. Isso fez com que aumentasse a sua capacidade de colaboração com outras empresas e, assim, iniciou a expansão para outros mercados psicologicamente distantes. O sucesso das alianças estratégicas internacionais dependeu muito dos fatores confiança e adaptação durante as atividades de formação das alianças como as diversas aquisições e joint-ventures realizados ao longo dos anos.

Em um mundo globalizado, com crises econômicas, as atividades de parceria é uma estratégia utilizada pelas empresas não apenas para se manterem vivas no mercado, mas também como um caminho para se tornarem mais competitiva (Klotzle, 2002). Essa necessidade se torna acentuada quando se trata de empresas originadas em países emergentes, que é o caso da Stefanini. As alianças estratégicas internacionais intensificaram a atuação da Stefanini em países industrializados, o que permitiu seu desenvolvimento de forma global por meio de acesso à tecnologia e à melhores recursos.

Algumas lacunas não foram abordadas neste artigo, como as capacidades organizacionais, recursos e rotinas administrativas que podem influenciar no processo, abrindo espaço para novas pesquisas na área de negócios internacionais sobre esta ou outras multinacionais brasileiras, podendo também ser analisado pela perspectiva da influência das instituições, da inovação de serviços, da transferência de competências e da densidade da rede externa de negócios (*embeddedness*).

REFERÊNCIAS

- Bachelard, G. (1996). A formação do espírito científico. Rio de Janeiro: Contraponto.
- Bardin, L. (1979). Análise de conteúdo. Lisboa: Ed. 70.
- Brentani, U. De, & Kleinschmidt, E. J. (2015). The Impact of Company Resources and Capabilities on Global New Product Program Performance. *Project Management Journal*, 46(1), 12–29.
- Contractor, F. J. (2007). Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. *Management International Review*, 47(3), 453-475.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- Cuervo-Cazurra, A. 2008. The multinationalization of developing country MNEs: The case of multinationals. *Journal of International Management*, 14: 138–154.

- Dal-Sato, F., Alves, J. N., Bulé, A. E., & do Amarante, C. C. (2015). O processo de internacionalização da empresa de software TOTVS sob a ótica da abordagem comportamental. *REGE-Revista de Gestão*, 22(4), 493-508.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International business review*, 9(2), 163-190.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573-593.
- Fleury, P. F., Meira, R. A., & Schmidt, A. M. (1981). A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados. *Revista de Administração de Empresas*, 21(3), 7-13.
- Fundação Dom Cabral: Ranking das Multinacionais Brasileiras 2015. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=18496>.
- Hofstede, G. (2010). Geert hofstede. National cultural dimensions.
- _____. Culture's consequences: international differences in work related values. Beverly Hills: Sage, 1980
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2003). Business Relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*. 1(1), 83-101.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 40: 1411–1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*. 30 (3), 189 – 210.
- Kogut, B.; Singh, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.
- Klotzle, M. C. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração contemporânea*, 6(1), 85-104.
- Lorange, P., & Roos, J. (1996). Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas.
- Narula, R., & Hagedoorn, J. (1999). Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. *Technovation*, 19: 283-294.

- Parente, R. C., Cyrino, Á. B., Spohr, N., & De Vasconcelos, F. C. (2013). Lessons learned from Brazilian multinationals' internationalization strategies. *Business Horizons*, 56(4), 453-463.
- Reuer, J. J. (2004). *Strategic alliance: theory and evidence*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Stefanini (2017). Timeline Stefaniini. Disponível em: <<https://stefanini.com/pt/about/timeline/>> Acesso em 15 jul 2017.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Amsterdam, 18(1), 1-25.
- Tryphon, A., & Vonèche, J. (2013). *Piaget Vygotsky: the social genesis of thought*. Psychology Press.
- Turolla, F. A., & Margarido, M. A. (2011). Negócios internacionais: pesquisa e aplicação no brasil. *Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica*. 60: 1-15.
- UNCTAD (2005) *World Investment Report 2005*, United Nations, Geneva.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.