

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

**INTERNACIONALIZAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE SOFTWARE DATASUL**

ANDRÉA APARECIDA CASSAN ORTEGA

São Paulo
2010

ANDRÉA APARECIDA CASSAN ORTEGA

**INTERNACIONALIZAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE SOFTWARE DATASUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Milton de Abreu Campanario

**São Paulo
2010**

FICHA CATALOGRAFICA

Cassan Ortega, Andrea Aparecida

Internacionalização como vantagem competitiva: um estudo de caso da Empresa Brasileira de Software Datasul / Andrea Aparecida Cassan Ortega. São Paulo: Uninove, 2010.

98 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho, Programa de Mestrado em Administração, 2010

1. Internacionalização de empresas - Tese 2. ERP - Tese 3. Investimento externo brasileiro - Tese I. Cassan Ortega, Andrea Aparecida II. Universidade Nove de Julho III. Título

CDU 658

**INTERNACIONALIZAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE SOFTWARE DATASUL**

Por

Andréa Aparecida Cassan Ortega

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da Universidade
Nove de Julho, para obtenção do grau de
Mestre em Administração de Empresas, sendo
a Banca examinadora formada por:

Prof. Dr. Milton de Abreu Campanario – Orientador
Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof^a Dr^a Solange Aparecida Machado
Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT

Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari
Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 16 de Dezembro de 2010.

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

(Carlos Drummond de Andrade)

AGRADECIMENTOS

Para DEUS, que me deu forças para chegar até aqui...

Ignês, minha amada vovó, pessoa maravilhosa que inúmeras vezes durante a minha vida me incentivou a nunca desistir dos meus sonhos, me dedicando momentos maravilhosos de sua vida e me proporcionando uma doce infância.

Milton De Abreu Campanário, aprendi com ele uma sólida base teórica sobre Internacionalização.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar os fatores que contribuíram para a Internacionalização da empresa brasileira da área de software **Datasul**. A globalização e a conseqüente interação de mercados tornaram a localização espacial da indústria de software um fator relevante para a competitividade. Muitas empresas de países em desenvolvimento não se consideram aptas a explorar outros mercados devido à distância tecnológica entre as empresas globais e os seus padrões locais. A presente dissertação busca demonstrar que a inovação empresarial é um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso de empresas desta empresa na conquista do mercado mundial. O processo de internacionalização de empresas é abordado segundo o modelo comportamental tradicional desenvolvido pela Escola de Uppsala. A presente dissertação está baseada no estudo de caso da Empresa Brasileira de Softwares DATASUL, dedicada ao desenvolvimento de sistemas integrados de gestão, mais conhecidos como *Enterprise Resource Planning* (ERP). O caso demonstra que inovação e internacionalização são fatores que contribuem para a competitividade da empresa no mercado doméstico e global. A presente dissertação foi escrita antes da fusão entre a Datasul para o grupo Totvs.

Palavras-chave: ERP. Investimento externo brasileiro. Internacionalização de empresas.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to analyze the factors that contributed to the internationalization of the Brazilian company in the area of software Datasul. Globalisation and the consequent interaction of markets made the spatial location of the software industry an important factor for competitiveness. Many companies in developing countries do not consider themselves able to explore other markets due to technological gap between global companies and their local standards. This thesis seeks to show that business innovation is a major factor responsible for the success of companies of this company winning the world market. The internationalization process of firms is discussed according to the traditional behavioral model developed by the School of Uppsala. This thesis is based on case study of the Brazilian Software DATASUL, dedicated to developing integrated management systems, better known as Enterprise Resource Planning (ERP). The case shows that innovation and internationalization are factors that contribute to the company's competitiveness in domestic and global. This dissertation was written before the merger between the group Datasul Totvs.

Keywords: Brazilian Foreign Investment. ERP. Internationalization of enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mercado mundial dos principais softwares de gestão empresarial integrada	22
Figura 2 - A distribuição do mercado de softwares de gestão empresarial integrada na América Latina	23
Figura 3 - Os principais softwares de gestão empresarial	23
Figura 4 - Posicionamento competitivo das empresas de ERP no Brasil (2003-2004)	26
Figura 5 - Posicionamento competitivo das empresas de ERP no Brasil (2006)	27
Figura 6 - Network da Data Sul	42
Figura 7 - Work da Data Sul	43
Figura 8 - Historia e Desenvolvimento – DATASUL	69

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APL	Arranjos Produtivos Locais
CAGR	Compounded Annual Growth Rate (taxa de crescimento anual composto)
ERP	Enterprise Resource Planning
FDI	Foreign Direct Investment (Investimento Estrangeiro Direto)
IDC	Instituto de Desenvolvimento Cultural
IPO	Oferta Pública Inicial
MNE	Multinational Enterprise (Empresa Multinacional)
MRP	Material Resource Planning
M-U	Modelo de Uppsala
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PITCE	Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior [do Brasil]
PMEs	Pequenas e médias empresas
TI	Tecnologia da Informação
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
SOA	Serviço orientado para a Área de Informática

NOMENCLATURA DE CARGOS OCUPADOS DENTRO DA DATASUL

DDM	Diretor de Desenvolvimento de Mercado
DM	Diretor de Marketing
DO	Diretor de Operações
DOI	Diretor de Operações Internacionais
DPT	Diretor de Produtos e Tecnologia
DTPP	Diretor de Tecnologia e Processos de Produção
FD	Fundador da Datasul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Definição do Problema	14
1.2 Objetivo	15
1.3 O Enfoque da Pesquisa	15
1.4 Delimitação do Estudo	18
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 O Mercado Global de Software Empresarial.....	20
2.2 Mercados Latino Americano	22
2.3 O Mercado Brasileiro	25
2.4 A DATASUL e seus Principais Concorrentes.....	27
2.4.1 SAP	28
2.4.2 Oracle	29
2.4.3 Microsoft	30
2.4.5 Grupo Totvs.....	31
2.5 DATASUL	32
3 O DESENVOLVIMENTO DA DATASUL.....	37
3.1 Em Busca da Excelência em Tecnologia.....	37
3.2 O Fim da Reserva de Mercado	39
3.3 Modelo de Franquias	40
3.4 Gestão do Capital Intelectual.....	44
3.5 Portfólios de Produtos	45
3.6 Redes de Distribuição e Suporte Técnico ao Cliente	45
4 ABORDAGENS TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	47
4.1 Abordagens Econômicas	47
4.2 Abordagem Comportamental	50
4.3 Abordagem das Redes	54
4.4 Paradigma Eclético de Dunning	56
4.5 Escola de Upsala.....	59
4.6 A Contribuição da Obra de Penrose	62
5 MÉTODO DE PESQUISA	65
5.1 Foco de Estudo	66
5.2 Sistemas Integrados de Gestão	67

5.3 O Processo de Internacionalização da DATASUL.....	68
5.4 A Descoberta	69
5.5 A Retomada	71
5.6 Projeto de Expansão no México	73
5.7 Desafios Estratégicos da DATASUL	74
5.8 Recursos Humanos e Gestão	75
5.9 Marketing e Vendas.....	76
5.10 Decisões Difíceis	77
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	79
6.1 As Entrevistas	79
6.2 Pessoas Entrevistadas	80
7 CONCLUSÃO	82
REFERÊNCIAS	84
ANEXO A – Informações financeiras da DATASUL (2003-2005)	92
ANEXO B – Empresas Globais de ERP que Operam na China (2005)	93
ANEXO C – Base de Clientes Sólida e Diversificada	94
ANEXO D – Histórico da Lei de Informática no Brasil	98

1 INTRODUÇÃO

À luz de modelos teóricos aportados na literatura sobre o tema, este trabalho procura revelar as motivações que levaram uma empresa brasileira do setor de softwares a se internacionalizar, por meio de suas opções estratégicas submetidas a restrições e oportunidades de mercado. Para chegar a este objetivo utilizou-se a metodologia do estudo de caso aplicado à empresa DATASUL, líder brasileira no segmento de *Enterprise Resource Planning* (ERP).

A escolha de um software de gestão é uma tarefa crítica para as empresas. A informação empresarial cresce em importância não só para a gestão organizacional como para a definição de estratégias indispensáveis para a obtenção de vantagens competitivas.

A internacionalização das empresas brasileiras é um tema muito recente no Brasil. O processo de internacionalização refere-se à forma como estas se organizam internamente ou em redes visando acederem a mercados externos. Iniciando normalmente por via das exportações, as empresas acabam por avançar a fases em que trabalham com agentes comerciais no exterior, licenciam tecnologia ou avançam para investimentos diretos nos países em que atuam no exterior, sozinhas ou através de alianças estratégicas.

Segundo Carneiro (2000), o surgimento de novas tecnologias, o progresso e a redução de custos dos meios de transporte, a velocidade dos sistemas de informação, o trânsito mais acelerado dos produtos, serviços, moedas, pessoas, idéias e conceitos, vêm tornando os países mais dependentes entre si, oferecendo às empresas uma gama de possibilidades de acesso a novos mercados. Silva (2003) diz que a economia teve sua estrutura transformada pelo processo de globalização comercial e financeira e apresentou, nos últimos 20 anos, um cenário cada vez mais competitivo, contribuindo para o surgimento de novas estratégias para o mercado internacional, principalmente por parte das grandes empresas, como forma de enfrentar a concorrência.

Conforme Basu (2000), o mundo dos negócios internacionais passa por uma transição, onde as empresas estão ignorando as fronteiras dos países e enxergando o mundo como um só mercado global. Esta quebra das fronteiras geográficas, do tempo e das barreiras domésticas está transformando as organizações existentes em organizações globais, com alianças e pessoas estrategicamente localizadas no mercado global. Ainda segundo este autor, os fatores gerais determinantes para se internacionalizar qualquer empresa são complexos e envolvem: Infra-Estrutura, Acordos Comerciais, Integração Regional, Fontes de Financiamentos,

Barreiras Protecionistas e Regulamentações do Mercado. Estudar este processo requer um detalhamento destes fatores de forma a incorporar na literatura a experiência de uma empresa líder no setor de softwares brasileiro.

1.1 Definição do Problema

Segundo Barreto (2002), o fenômeno conhecido como **globalização** está levando algumas empresas brasileiras à reformulação das suas estratégias de expansão, buscando a internacionalização de atividades. Diante desse sistema econômico relativamente mais aberto, empresas se vêem mais ameaçadas no ambiente doméstico por novos e competentes rivais e, ao mesmo tempo, vislumbram oportunidades de ingresso no ambiente do mercado internacional.

A abertura do mercado brasileiro, ocorrida a partir da década de 1990, impôs novos desafios às organizações brasileiras em função do aumento da competitividade e do surgimento de novos padrões de concorrência advindos de tal processo. Diante desse novo contexto, a internacionalização das atividades tornou-se constante entre organizações brasileiras, fato que gerou reflexos no conteúdo estratégico dessas organizações, ou seja, no seu posicionamento com relação a produtos e mercados (CASTRO; HOCAYEN; FAVORETO, 2007).

Neste contexto apresentado, constata-se uma lacuna na literatura para as seguintes questões: É possível criar uma tipologia do processo de internacionalização de empresas *late comers*, tal quais as brasileiras? ou ainda: Por que investir no exterior? São questões que norteiam a presente investigação. O presente trabalho investiga os vários passos de um processo de internacionalização estratégico da empresa brasileira DATASUL, especializada em oferecer serviços de gestão integrada de informações, mais conhecidos como ERP. Esta empresa vislumbrou um grande potencial de crescimento fora do mercado brasileiro após ter conquistado uma fatia considerável do mercado doméstico, será abordado os impactos do processo de internacionalização nos produtos, mercados e resultados desta organização, considerando que, entre outras implicações, a atuação no mercado exterior exige das organizações mudanças, muitas vezes profundas, no posicionamento em relação a processos, produtos e mercados. Este ajustamento permanente terá efeitos significativos nos resultados organizacionais.

1.2 Objetivo

O objetivo deste trabalho é melhor **compreender** as etapas da evolução de uma empresa no contexto da sua inserção no mercado internacional, aumentando seu desempenho através da aplicação do melhor conhecimento adquirido quanto a processos, tecnologias, aplicações, ferramentas e recursos humanos, além da promoção de inovação e do tratamento de questões econômicas e culturais que dividem o mundo e seus mercados.

Esta complexidade se faz maior quando a empresa se dedica à produção de softwares que exigem um alto grau de sistematização e customização. Certamente, a demanda pelo serviço de ERP é crescente, mas atender as especificidades empresariais no mundo externo é tarefa desafiadora. Há que estruturar, para cada cliente, um grande volume de dados, informações e conhecimento espalhados por diversas áreas da organização, em vários sistemas, na **cabeça** dos gestores, com alto grau de complexidade e grande dificuldade de integração (OLIVEIRA, 2004).

Para uma empresa, como a DATASUL, a necessidade de se diferenciar através de processos inovadores e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade e reduzir os custos de sua base de produtos depende, cada vez mais, de transformar informações em conhecimento e também de uma eficiente gestão. Neste contexto a internacionalização é uma das formas da empresa se tornar mais competitiva, não somente exportando e criando atividades no exterior, mas também importando, fazendo acordos de parcerias com empresas do exterior vendendo seus produtos para terceiros e conquistando novos fornecedores globais. É um processo mais amplo, que permite às empresas tornarem-se mais competitivas dentro e fora do país.

1.3 O Enfoque da Pesquisa

O problema proposto por este estudo é a análise do processo de internacionalização das atividades e os fatores indutores e restritivos identificados, tendo em conta a experiência da DATASUL, demandando a constituição de um quadro conceitual e metodológico, para que a investigação possa ter um referencial focado três características marcam este estudo:

1. **Enfoque teórico:** Muito mais do que uma técnica de gestão ou uma estratégia de atuação, os aspectos envolvidos na decisão da internacionalização, por serem complexos, exigem uma convergência de conceitos. Optou-se por considerar dois importantes grupos teóricos, que podem ser identificados neste tipo de processo: as teorias econômicas que tratam do comércio internacional e as teorias da decisão.
2. **Caráter exploratório:** ao explorar o tema sobre a ótica teórica das abordagens econômicas do comércio internacional e das teorias da decisão, o estudo abre um amplo leque de fatores a serem investigados, mas perde a possibilidade de desenvolver com maior profundidade a construção de hipóteses a serem melhores desenvolvidas em outros trabalhos. Daí o perfil exploratório do estudo.
3. **Conteúdo Descritivo:** ao desenvolver o estudo de caso, sem a preocupação de testar hipóteses compatíveis com um arcabouço teórico mais acabado, o estudo procura descrever, além do processo decisório, os antecedentes históricos, os objetivos da internacionalização e seus fatores intervenientes.

Estas três características dão ao estudo um estilo eclético, permitindo ao autor a utilização de elementos considerados mais adequados a estudar o problema básico da pesquisa.

Os sistemas Integrados de Gestão são também conhecidos como ERP. Trata-se de softwares aplicados à integração de sistemas compostos por várias funcionalidades. Este conceito não é exatamente uma novidade. Uma evolução dos *Material Resource Planning* (MRP), utilizados no planejamento da produção e controle de materiais, os ERP vêm sendo usados desde os anos 70 nas grandes e médias empresas. Trata-se de um mercado mundial bilionário, com a presença de grandes corporações (BARROS, 2010). Também é um mercado que se abre para pequenas e médias empresas, atuando isoladamente ou em parceria com grandes corporações Fuoco (1999), como é o caso da Microsoft, com o seu braço corporativo XPTA no Brasil. Fusões, aquisições e parcerias demonstram a dinâmica deste mercado no Brasil, resultado do grande desenvolvimento tecnológico e do relativo baixo custo de implantação. De fato, estes representam menos de 1% do faturamento de uma corporação, o que estimula a sua adoção no meio empresarial, incluindo sua crescente presença em pequenas e médias empresas usuárias (BARROS, 2010).

Os princípios básicos de funcionamento dos sistemas ERP são a integração e a parametrização (HOLLAND; LIGHT, 1999). Quando bem implementados, os ERP permitem democratizar a informação para todos os setores ou áreas da empresa, fornecem meios para

facilitar a tomada de decisões, promovem a melhoria da produtividade, reduzem custos, otimizam os processos orçamentários e contábeis, racionalizam estoques e acabam com problemas de comunicação entre diferentes sistemas (BERNROIDER; KOCK, 1999). Os resultados, no entanto, nem sempre são positivos (CARVALHO; COLTRO, 2000). De fato, levantamento da Fundação Getúlio Vargas apontou que várias empresas que implantaram estes sistemas questionam seus resultados (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1999). Os investimentos não resultariam no retorno esperado. Das empresas investigadas, 45% não tiveram aumento de competitividade, 43% não reduziram ciclos (estoques, rotinas administrativas e processos decisórios), 40% não registraram ganhos ao consumidor, 36% buscavam economias não alcançadas em Tecnologia de Informação, 24% estavam focadas no **lado humano** e nas **transformações** (redução de pessoal na organização), e 25% refariam a implantação de outra maneira. Ademais, em recente *survey*, com uma amostra das 500 maiores empresas brasileiras, Saccol et al. (2004, p. 9-34), seguindo a metodologia desenvolvida por Mahmood e Soon (1991), avalia que o impacto dos sistemas ERP sobre variáveis estratégicas da empresa não é uniforme. Pouca contribuição estes sistemas trariam para Clientes e Consumidores, Rivalidade Competitiva e Mercado. No entanto, fica patente que eles agregam valor para as variáveis Fornecedores e Produção e muito contribuem para Eficiência e Eficácia Organizacional e Interorganizacional. Essas informações constituem um alerta a pesquisadores, técnicos e dirigentes de empresas. Segundo Davenport (2000), estas dificuldades e limitações apontadas seriam decorrentes da falta de análise de suas implicações para a estratégia organizacional.

Para Amicci (2004) poucas indústrias cresceram tanto e tão rápido quanto a Indústria de Tecnologia, particularmente o segmento de software, que foi definido pelo governo federal como uma das áreas prioritárias de sua política industrial. Detendo a maior indústria da Informática e Telecomunicações da América Latina, o Brasil tem direcionado recursos para formação de profissionais nos níveis de graduação e pós-graduação e incentivado empresas do setor. Neste cenário, é importante que se desenvolvam estudos não só no campo técnico, mas também no campo da administração, com vistas a subsidiar as empresas brasileiras para uma competição global. Ainda, segundo este autor, os softwares utilizados nas empresas para suportar seus processos administrativos podem ser comercializados como pacotes, que são softwares padronizados, que não demandam interação entre quem os desenvolve e quem os utiliza, ou então como serviço, caso em que a empresa usuária contribui com o desenho do produto final de acordo com o seguimento da empresa e as necessidades inerentes ao seu negócio.

O embasamento teórico deste estudo é provido pelos construtos desenvolvidos no campo da Internacionalização de empresas (FLEURY; FLEURY, 2006; STAL, 2007). O objeto da investigação é a empresa de software DATASUL, que foi estudada durante meses antes de ser incorporada pela Totvs. Esta investigação foi realizada, entre outras atividades, diretamente pela autora na sede da DATASUL, em Santa Catarina. A pesquisa de campo foi feita a partir de um questionário respondido pelos funcionários da empresa permitindo proposições sobre a formação e a dinâmica de internacionalização. Uma dessas proposições encontrada foi à decisão da empresa em se internacionalizar apenas no mercado regional da América Latina por motivo de proximidade geográfica e cultural destes países com a cultura brasileira. Finalmente, a pesquisa permite levantar inferências sobre as diferenças nas dimensões de posicionamento entre os fornecedores de tecnologia/representantes técnicos de TI e os representantes de negócios, participantes da compra e uso dos serviços. A investigação também se apóia no levantamento de informações de mercado e na revisão bibliográfica sobre o tema. Os resultados apontam para uma forte aderência a alguns critérios e fraca em outros. Como parte crítica desta avaliação, conclui-se que o processo de escolha e implantação da ferramenta deve ser conduzido de forma participativa, envolvendo várias instâncias da organização. Caberia a este grupo priorizar as funcionalidades essenciais mais adequadas às estratégicas da organização para bem acolher as novas práticas resultantes do esforço de implantação e customização. Demonstra-se que a responsabilidade pelo sucesso da utilização de um sistema integrado recai mais sobre o processo interno de gestão da informação do que simplesmente do seu fornecedor, tal qual o senso comum do administrador.

1.4 Delimitação do Estudo

O crescente desenvolvimento da sociedade, o surgimento de novas tecnologias, o progresso, a redução de custos nos meios de transporte, a velocidade dos sistemas de informações, o trânsito mais acelerado de produtos, serviços, moedas, pessoas, idéias, conceitos e fenômenos que já vinham sendo observados desde o século passado, vem tornando os países muito mais dependentes entre si, oferecendo às empresas possibilidades de acesso a novos mercados, novas tecnologias, novas fontes de suprimentos, novos conceitos de produtos e serviços. Em resumo: novas oportunidades.

Assim, sendo a Internacionalização possui um conceito amplo, o foco do conceito para a presente pesquisa estará no desenvolvimento de tentar se responder a questão: “por que Internacionalizar?”. Essa simplificação foi feita com o objetivo de restringir a amostra (dado o universo ao qual se teve acesso) e de simplificar o questionário. Tanto no lado da demanda quanto da oferta existem muitas explicações aparentemente plausíveis:

1. Procura e penetração em novos mercados;
2. Procura de localizações com baixos custos de matérias primas e mão de obra ou com infra-estrutura adequada;
3. Evitar barreiras comerciais;
4. Aproveitar incentivos governamentais no país destino;
5. Diversificação de produtos e serviços.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Há uma ampla literatura sobre a Internacionalização de empresas e a formação de multinacionais. Entretanto, boa parte dessa literatura não é aplicada à motivação que leva à formação de empresas multinacionais em países emergentes. Assim, em contraste com a abundância de referências sobre a formação de empresas multinacionais em países desenvolvidos encontram-se menos explorados os motivos que levam as empresas dos países em desenvolvimento a se internacionalizarem.

No caso da empresa estudada **DATASUL** com a abertura de mercado a mesma evoluiu para estágios mais avançados do processo de Internacionalização em função de uma combinação de fatores que possibilitou uma percepção mais positiva dos seus empreendedores sobre o enigma **ameaças x oportunidades** do comércio internacional.

2.1 O Mercado Global de Software Empresarial

A tecnologia dos sistemas ERP e sua interface com a gestão empresarial são temas bastante conhecidos. De fato, Esteves e Pastor (2001) fazem uma ótima revisão da literatura estrangeira sobre os ERP, apontando várias facetas de sua utilização, com destaque para o seu ciclo de vida. Também Alsére (1999) e Holland e Light (1999) apontam para a evolução destes sistemas no tempo. Os primeiros Sistemas ERP desenvolvidos tinham o objetivo primeiro de reduzir um enorme trabalho manual, melhorando os controles internos. Eram sistemas exclusivamente *batch*, isto é, que processavam as informações em lotes. Tais sistemas, desenvolvidos na década de 1960, eram tipicamente departamentais, com pouca integração entre os seus diversos componentes, compondo um conjunto de arquivos projetados e orientados especificamente para cada sistema. Na década de 70, inicia-se uma nova fase com o surgimento de técnicas para o desenvolvimento de sistemas *on-line*, mais interativos.

Muito embora os sistemas continuassem sendo focados em departamentos estanques, começa a existir uma maior participação dos usuários no seu desenvolvimento. Com a evolução dos meios físicos de armazenagem e a utilização de sistemas computadorizados por toda a organização, surge à possibilidade do desenvolvimento de sistemas que contemplam

simultaneamente todos os fluxos e transações dentro da empresa. A consequência dessa propagação seria uma economia de tempo por parte dos programadores e digitadores, uma economia de espaço físico e, o mais importante, garantiria a integridade da informação, pois toda a empresa estaria com uma única fonte de informações.

O desenvolvimento da tecnologia computacional permite o surgimento de sistemas de informação mais complexos (HABERKORN, 1999; TAPSCOTT, 1993). Os primeiros Sistemas Integrados são chamados MRP (*Material Requirement Planning*), que logo virou MRP II, quando integrado com a área de Logística. Esse sistema tinha como escopo integrar toda a cadeia de suprimentos e produção das organizações. A rigor, a partir da segunda metade da década de 80 os sistemas ganham uma arquitetura efetivamente integradora. O conjunto de informações que compõe o banco de dados, centro de gravitação do sistema, é orientado para aplicações planejadas. Muitos foram os fatores que determinaram um rápido crescimento da tecnologia de Bancos de Dados e sua utilização por parte das organizações.

De acordo com Jagannathan (2004), a necessidade de integração dos sistemas departamentais, por meio de uma única base de dados, permitiria uma gestão mais efetiva, com economia de recursos e maior envolvimento de toda a organização na sua implementação e manutenção. Seriam também superadas as dificuldades de desenvolvimento e lentidão na obtenção de dados para o planejamento estratégico consistente.

Esta crescente importância dos ERP nas organizações torna o tema objeto de uma crescente literatura nacional sobre o tema. A coletânea de Souza e Saccol (2003) permite uma apreciação sobre as recentes pesquisas sobre a gestão organizacional e os sistemas ERP, na maioria focando estudos de caso e conceitos aplicáveis para a sua implementação, ciclos de vida e desempenho. Caldas e Wood (1999) e Wood Junior e Caldas (2000) apontam para questões relativas à pertinência, modismos e complexidade na implementação destes sistemas. Já Neves (2000), apresenta uma interessante contribuição para alinhar ERP nas estratégias empresariais, o mesmo ocorrendo com Saccol (2004), este medindo o impacto dos sistemas em variáveis tidas como estratégicas.

O presente trabalho procura contribuir na linha de pesquisa que explora a adequação dos sistemas ERP às estratégias organizacionais, mais especificamente aos critérios de competitividade. A maneira diferenciada de tratar os dados nas empresas por meio dos ERP ocorre no momento em que estas são pressionadas para ser mais competitivas e buscam atingir padrões de qualidade diferenciados. De fato, segundo está bem argumentado na literatura por Jagannathan (2004) e Kumar e Hillegersberg (2000), as empresas são obrigadas a buscar alternativas para reduzir seus custos, melhorar seus processos, motivar e capacitar

colaboradores e criar um diferencial em seus produtos e serviços prestados. Para atingir tais objetivos as empresas se vêm forçadas a rever seus processos internos, reconhecendo a necessidade de coordenar melhor suas atividades dentro de sua cadeia de valores.

Mercado dos Principais Softwares de Gestão Empresarial Integrado no Mundo												
	2004	(%)	2005	(%)	2006	(%)	2007	(%)	2008	(%)	2009	(%)
<i>(em US\$ milhões, exceto %)</i>												
ERP	14.899	31,2	14.568	29,4	15.140	28,6	15.570	27,6	15.964	26,5	16.922	26,1
HCM	4.869	10,2	5.288	10,7	5.764	10,9	6.225	11,0	6.723	11,2	7.261	11,2
SCM	5.473	11,4	5.523	11,2	5.827	11,0	6.147	10,9	6.485	10,8	6.842	10,6
Customer management	10.902	22,8	11.454	23,2	12.260	23,2	13.236	23,5	14.427	24	15.726	24,3
Outros	11.649	24,4	12.616	25,5	13.868	26,3	15.230	27	16.575	27,5	18.039	27,8
Total.....	47.792	100,0	49.449	100,0	52.859	100,0	56.408	100,0	60.174	100,0	64.790	100,0

Fonte: AMR Research, 2005

Figura 1 - Mercado mundial dos principais softwares de gestão empresarial integrada
Fonte: DATASUL Computadores (2008)

2.2 Mercados Latino Americano

De acordo com as Figuras 2 e 3, o crescimento econômico e as novas regiões com operações de manufatura de baixo custo direcionam os investimentos em ERP no mundo. Conforme Paulo Sérgio Caputo, diretor de Operações da DATASUL na América Latina, os mercados norte-americanos e europeus de softwares gerenciais estão próximos da saturação. Assim, as empresas de ERP estão se voltando para mercados emergentes como os da América Latina para criar novas oportunidades de crescimento. Analistas da indústria prevêem que o mercado latino-americano de software de gestão empresarial integrada, incluindo softwares de ERP, HCM, SCM, CRM e BI, com faturamento de US\$1.008,7 milhões em 2005, teria um crescimento médio anual de 11,1% entre 2006 e 2009, alcançando o valor de US\$1507,3 milhões em 2011.

Distribuição do Mercado de Softwares de Gestão Empresarial Integrada na América Latina ⁽¹⁾												
(em US\$ milhões, exceto %)	2004	%	2005 ⁽²⁾	%	2006 ⁽²⁾	%	2007 ⁽²⁾	%	2008 ⁽²⁾	%	2009 ⁽²⁾	%
Brasil	380,9	43,9	465,1 ⁽³⁾	46,1	497,6	45,3	568,6	46,3	646,8	47,4	733,2	48,6
México	234,8	27,1	259,0	25,7	282,3	25,7	307,9	25,1	333,8	24,5	360,0	23,9
Argentina	56,3	6,5	67,1	6,7	76,7	7,0	85,7	7,0	94,3	6,9	102,0	6,8
Chile	43,9	5,1	48,9	4,9	55,1	5,0	61,9	5,0	68,0	5,0	74,1	4,9
Colômbia	36,3	4,2	39,1	3,9	42,0	3,8	44,9	3,7	48,0	3,5	51,2	3,4
Venezuela	41,6	4,8	44,7	4,4	48,0	4,4	51,3	4,2	54,5	4,0	57,7	3,8
Outros	72,8	8,4	84,8	8,3	96,2	8,8	107,4	8,7	118,2	8,7	129,0	8,6
Total	866,6	100,0	1.008,7	100,0	1.098,0	100,0	1.227,6	100,0	1.363,7	100,0	1.507,3	100,0

Fonte: IDC, 2005
⁽¹⁾ Considerado mercado total de aplicativos (ERP+HCM+SCM+CRM+BI).
⁽²⁾ Projeção.
⁽³⁾ IDC, 2006 (atualizado com valores de Back Office no Brasil em 2005)

Figura 2 – A distribuição do mercado de softwares de gestão empresarial integrada na América Latina
 Fonte: DATASUL Computadores (2008)

Mercado dos principais Softwares de Gestão Empresarial Integrada na América Latina												
(em US\$ milhões, exceto %)	2004	%	2005	%	2006 ⁽¹⁾	%	2007 ⁽¹⁾	%	2008 ⁽¹⁾	%	2009 ⁽¹⁾	%
ERP + HCM + SCM (Back Office)	671,6 ⁽²⁾	77,5	786,5 ⁽³⁾	78,0	846,6 ⁽¹⁾	77,1	943,8 ⁽¹⁾	76,8	1.043,6 ⁽²⁾	76,6	1.148,1 ⁽¹⁾	76,2
CRM ⁽³⁾	92,4	10,7	105,8 ⁽⁴⁾	10,5	118,8	10,8	132,0	10,8	146,4	10,7	161,7	10,7
BI ⁽¹⁾	102,5	11,8	116,4 ⁽⁴⁾	11,5	132,7	12,1	151,8	12,4	173,6	12,7	197,5	13,1
Total	866,6	100,0	1.008,7	100,0	1.098,0	100,0	1.227,6	100,0	1.363,7	100,0	1.507,3	100,0

Fontes:
⁽¹⁾ IDC, 2005, *Latin America Semianual Back Office App Tracker* (2004 Data).
⁽²⁾ IDC, 2005, *Latin America Semianual Business Intelligence Tracker* (2004 Data).
⁽³⁾ IDC, 2005, *Latin America Semianual CRM Tracker* (2004 Data).
⁽⁴⁾ Projeção
⁽⁵⁾ Atualizado com os valores de Back Office no Brasil em 2005

Figura 3 – Os principais softwares de gestão empresarial
 Fonte: DATASUL Computadores (2008)

Para o Diretor de Produtos e Tecnologia (DPT) da DATASUL (informação verbal)¹ da DATASUL, uma das razões para que o mercado latino-americano apresentasse crescimento acentuado nos próximos anos era o fato de que ainda existia atraso na adoção de tecnologias de informação por parte das empresas da região. Este fato, aliado ao crescimento e a estabilidade macroeconômica e política de grande parte dos países da região, tornavam o

¹ A entrevista foi concedida por Edmilson José, Santa Catarina, em setembro de 2008

ambiente propício para a comercialização de softwares de gestão empresarial integrada. Executivos da DATASUL acreditavam que os softwares desenvolvidos por empresas locais teriam grandes oportunidades de crescimento na América Latina, devido a problemas de adaptação dos softwares desenvolvidos por empresas estrangeiras como as americanas, européias e asiáticas, à legislação, às economias e aos mercados locais.

Em 2005, 65% do faturamento no setor de software ERP tinha sido proveniente de grandes empresas, mas esperava-se uma mudança nesta participação. O potencial dos segmentos de pequenas e médias empresas da América Latina era significativamente maior do que o do segmento de grandes empresas, no qual a maioria já havia adotado uma solução de ERP. Entretanto, enquanto passavam a focar em empresas de médio e pequeno porte, os fornecedores tinham consciência das limitações dessas empresas para investir em TI.

Conforme o Diretor de Desenvolvimento de Mercado (DDM) da DATASUL (informação verbal)² responsável em atender as demandas das empresas locais de médio porte, o mercado latino americano de softwares de ERP apresentava crescente consolidação, seguindo uma onda recente de fusões e aquisições. Havia uma tendência crescente das empresas maiores de adquirirem as empresas menores, que focavam em indústrias específicas. Como resultado da crescente consolidação, ocorria um considerável aumento no número de soluções customizadas no mercado, que visava atender a determinados seguimentos dos clientes.

Essa tendência de fusões e aquisições tendia a continuar no curto e médio prazo devido à necessidade da criação de soluções para indústrias específicas e de atender às demandas do mercado por soluções complementares e ferramentas de ERP tais como *customer relationship management* (CRM), *business intelligence* (BI), e *supply chain management* (SCM). Esses movimentos impactariam a estrutura competitiva do segmento de médias empresas do mercado, que tendia a se tornar tão consolidado quanto o de grandes empresas.

² A entrevista foi concedida por Jean Carlo Klaumann, Santa Catarina, em setembro de 2008

2.3 O Mercado Brasileiro

Segundo Diretor de Tecnologia e Processos de Produção (DTPP) da DATASUL (informação verbal)³, o Brasil era o maior mercado de softwares gerenciais da América Latina, com 43% de participação na receita total. Na seqüência, estava o México com 28%. O mercado brasileiro de ERP era estimado em 283 milhões de dólares em 2005. O setor de softwares gerenciais no Brasil era caracterizado por uma forte competição de um grupo concentrado de concorrentes locais e internacionais. Os principais players incluíam empresas pertencentes a grupos internacionais com presença global, capacidade tecnológica de ponta, e acesso ao mercado financeiro e de capitais a custos menores e prazos maiores do que aqueles a que as empresas locais tinham acesso.

Um grupo de empresas nacionais focava no mercado de pequenas e médias empresas. Essas empresas possuíam certas vantagens em relação às empresas estrangeiras, como o conhecimento da legislação brasileira, do mercado e das economias locais, que, por suas complexidades, constituíam uma barreira natural à entrada de softwares desenvolvidos por empresas estrangeiras. As diversas empresas nacionais também tinham como vantagem a ampla rede de distribuição, já que as empresas estrangeiras costumavam realizar o processo de implantação e treinamento por meio de empresas de consultoria de grande porte, o que significava, em geral, maiores custos finais de implantação desses softwares para os seus clientes.

Para Diretor de operações (DO) da DATASUL (informação verbal)⁴, a atuação dos vários concorrentes que atuavam no Brasil com soluções de ERP nos vários segmentos do mercado empresarial em 2003-2004. Enquanto a SAP, Oracle e a *PeopleSoft* se posicionavam no *high end*, atendendo às maiores empresas do país, com faturamento acima de R\$500 milhões, empresas como a Microsoft, RM Sistemas, Microsiga e a Logocenter atendiam empresas menores, com até R\$ 100 milhões de faturamento. A Microsiga era fornecedora líder para empresas de faturamento entre R\$50 milhões e R\$100 milhões, enquanto a RM Sistemas liderava as vendas para empresas de até R\$ 30 milhões. Já a carteira de clientes da DATASUL estava centralizada no *middle-market*, sendo o faturamento da maioria dos clientes entre R\$ 100 a R\$ 300 milhões. Nesse segmento a DATASUL detinha a liderança do mercado, com cerca de 30% de *Market Share*.

³ A entrevista foi concedida por Alvacir Schulze, Santa Catarina, em setembro de 2008.

⁴ A entrevista foi concedida por Paulo Sérgio Caputo, Santa Catarina, em setembro de 2008.

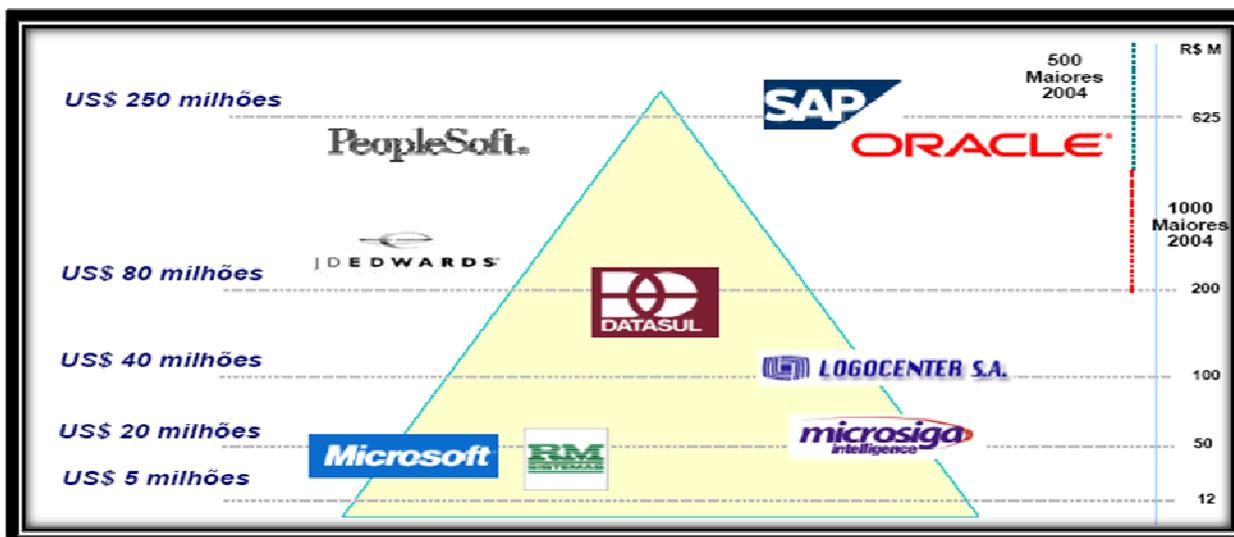


Figura 4 - Posicionamento competitivo das empresas de ERP no Brasil (2003-2004)
 Fonte: DATASUL Computadores (2008)

Quando uma empresa busca a compra e implantação de um ERP a mesma esta em busca da excelência, desempenho e também uma forte orientação para o futuro e a disposição da organização em assumir compromissos de longo prazo, demonstrando a intenção da continuidade nas suas atividades. As partes interessadas na organização são interdependentes e um relacionamento transparente, sadio e mutuamente proveitoso reforça a habilidade de todos em criar valor e contribuir para um crescimento sustentável, de longo prazo. A antecipação às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças de estratégias dos concorrentes e aos anseios da sociedade é essencial para o sucesso de uma organização no longo prazo segundo Joubé Ferreira (informação verbal)⁵.

Uma empresa ao comprar um ERP sempre pensa na adequação do mesmo ao seu negocio e a garantia de que o ERP estará sempre em desenvolvimento e que sua organização não perca oportunidades de participar de novos negócios. Os ERP's não trazem lucratividade imediata pois incorporam elementos de competitividade empresarial. Os fornecedores de ERP's devem garantir a atualização de seus produtos e serviços. Muitas vezes essa análise é determinante na escolha do produto. Ademais, a visão de futuro aponta para a utilização crescente de sistemas integrados e os ERP's.

⁵ Entrevista concedida por Joubé Ferreira, Santa Catarina, em setembro de 2008

Ademais, segundo Edmilson José, Santa Catarina (informação verbal)⁶, em 2006, o mercado brasileiro de softwares gerenciais sofria importantes mudanças. Uma tendência crescente era a oferta de aplicativos complementares aos ERP's, como os de BI e CRM. Além disso, a maioria dos fornecedores já tinha desenhado uma estratégia de simplificação e integração de suas ferramentas, tanto no que tange o seu licenciamento, quanto no que diz respeito à usabilidade das soluções. Novos concorrentes ingressavam no mercado brasileiro, como a Siebel, SSA e a Plusoft. Os principais concorrentes da DATASUL buscavam ampliar seus negócios para o segmento de *middle market*, principal foco da DATASUL conforme demonstra a Figura 5.

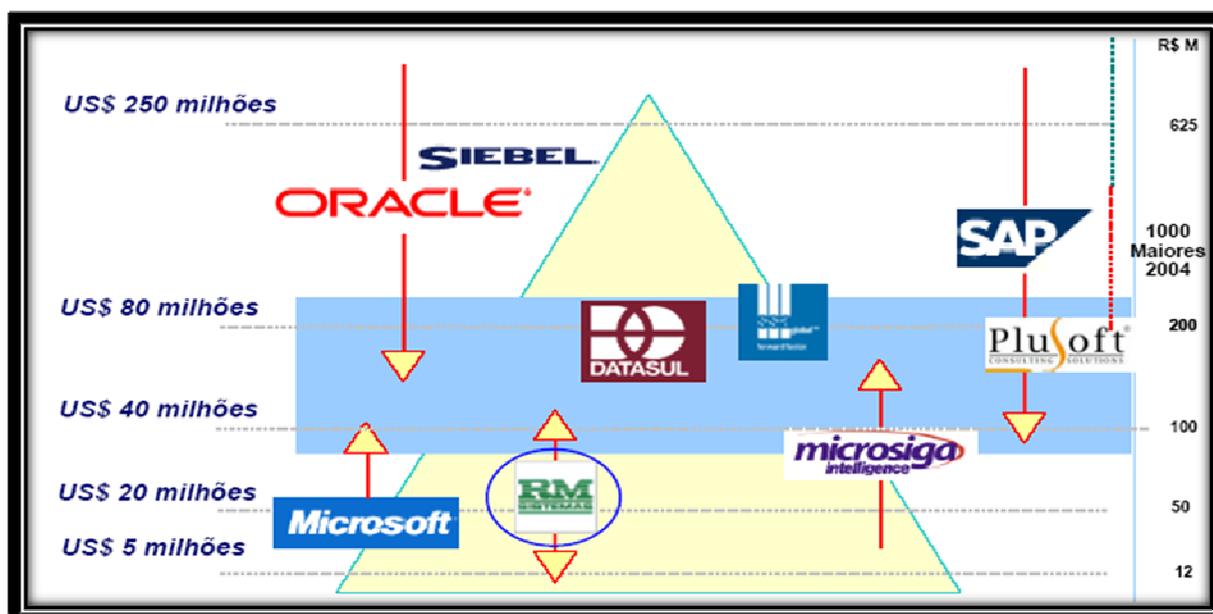


Figura 5- Posicionamento competitivo das empresas de ERP no Brasil (2006)
Fonte: DATASUL Computadores (2008)

2.4 A DATASUL e seus Principais Concorrentes

A Datasul após analisar os vários segmentos de software existente chegou a conclusão que queria ser a maior empresa de software no Brasil e estar entre as dez maiores do mundo neste segmento, para tanto tomou decisões importantíssimas na criação de processos e

⁶ A entrevista foi concedida por Edmilson José, Santa Catarina, em setembro de 2008

estratégias para ganhar novos mercados, e obter ganhos de produtividade com sinergias ou até mesmo manter as operações sobrevivendo - saída para algumas companhias que se viram ameaçadas com a abertura de mercado. Esse processo ocorreu no Brasil ao longo da década de 1990 e representou o alinhamento do país à onda de expansão do comércio e de capitais liderados pelas empresas dos países desenvolvidos. O movimento de expansão, chamado de globalização e só foi possível com as transformações tecnológicas.

2.4.1 SAP

Em consulta ao site da empresa SAP (2008), a empresa faturou mundialmente 8,5 bilhões de euros sendo 2,8 bilhões de euros provenientes de software no ano de 2005. A empresa alemã foi fundada em 1972 como uma empresa de análise de sistemas e desenvolvimento de programas e havia se tornado a líder mundial de soluções empresariais para todos os tipos de indústria em todos os maiores mercados do globo.

A empresa SAP (2008) contava com um público de mais de 33.000 clientes espalhados por mais de 120 países e era a terceira maior fornecedora independente de software do mundo. A empresa possuía uma história de inovação e crescimento e empregava em torno de 36.600 pessoas em mais de 50 países. O pilar de seu sucesso era o mais alto padrão de serviços e atendimento ao cliente e informações rápidas e exatas. Tendo em vista a penetração desta empresa junto a líderes de cadeias produtivas, um dos seus pontos fortes era o seu potencial de impor aos seus fornecedores e clientes o seu padrão, alavancando a compatibilidade dos seus vários produtos e versões.

A empresa era tradicional fornecedora do mercado do *high-end*, mas o mercado de pequenas e médias empresas no Brasil constituía uma parte importante dos planos de crescimento da SAP. Com a intenção de ganhar participação entre pequenas e médias empresas, a SAP Brasil havia apresentado no fim de 2005 ao mercado brasileiro sua solução de gestão destinada ao segmento, o *Business One*. A companhia tentava ingressar no SMB desde 2003, quando colocara no mercado uma versão mais enxuta do *All-in-One*. A SAP pretendia expandir seus parceiros gradualmente a partir de 2006 para tentar abocanhar uma fatia maior desse mercado. A estratégia da SAP era conquistar empresas com até 250 funcionários.

Tradicionalmente, a empresa realizava vendas diretas ou através de integradores de sistemas. Entretanto, um ingrediente indispensável para o sucesso dessa nova estratégia de expansão da SAP seria a construção de parcerias para vendas, com o desenvolvimento de canais indiretos de venda, tais como revendedores independentes de software, para o segmento de pequenas e médias empresas, onde os altos custos de vendas diretas impunham dificuldades ao seu uso.

2.4.2 Oracle

A empresa Oracle (2008), segundo informações obtidas pelo site, era a maior empresa mundial de software de base de dados, o que permitia que os clientes armazenassem e acessassem dados em diversas plataformas, com um faturamento global da ordem de US\$ 11,799 bi, a empresa empregava 49.872 funcionários (21.544 nos Estados Unidos e 28.328 nos demais países nos quais a empresa operava). Bases de dados e software intermediários entre sistemas e aplicativos (*middleware*) representavam quase 80% de suas receitas. A partir de 1999 a empresa iniciou uma série de fusões e aquisições com o objetivo de se tornar um player representativo no segmento de softwares de ERP's. Este processo incluiu a compra da JD Edwards, PeopleSoft e Siebel – três empresas com aplicativos de ERP's voltados para o mercado de empresas de grande porte ou *high-end*.

Em consulta ao site, se por um lado as aquisições criaram novas oportunidades de diversificação de produto e aumento da sua representatividade no segmento de ERP, por outro lado a empresa passou a enfrentar o desafio de conciliar às operações e atender os clientes das empresas incorporadas ao seu negócio, JD Edwards, PeopleSoft e Siebel se tornaram marcas registradas da Oracle Corporation ou de suas afiliadas e permitiram que a Oracle ampliassem a sua participação no segmento de ERP's de 5,2% em 2004 para cerca de 12,2% em abril de 2006.

Após um ano, em 2006, a Oracle (2008) trabalhava no desenvolvimento de uma nova família de aplicativos chamado de *Oracle Fusion* que reunia o que havia de melhor em todas as atuais linhas de aplicativos da Oracle, para ser lançado até 2008. Com isso, a Oracle dava maior visibilidade aos planos de desenvolvimento dos seus produtos. A ampliação do portfólio da Oracle no negócio de aplicativos permitia o contínuo investimento em todos os

seus produtos tradicionais, o que, por sua vez, fazia da Oracle uma empresa capaz de atender uma grande variedade de exigências do mercado. Esses aplicativos, por serem criados totalmente sobre padrões do mercado, favoreceriam a entrada da empresa no segmento do *middle-market*.

2.4.3 Microsoft

Em 2005 a empresa Microsoft (2008) ocupava a primeira posição no ranking mundial das empresas de software, com vendas mundiais de US\$ 39,8 bilhões. A empresa desenvolvia e comercializava software para uso privado e profissional. Apesar do seu sucesso no mercado de aplicativos e ferramentas básicas *desktop*, a empresa não tinha presença significativa no mercado de software de gestão para o mercado corporativo. Sua atuação no mercado de softwares intermediários também era muito restrita.

De olho no mercado de médias empresas, a Microsoft (2008) fazia investimentos para ganhar o mercado de ERP's entre as pequenas e médias empresas desde o fim de 2000, quando comprou a fornecedora de sistemas de gestão *Great Plains*. A entrada da gigante do software nesse segmento foi reforçada em 2002 com a aquisição da Navision, fornecedora de soluções de CRM. Um ano mais tarde, a empresa trouxe ao Brasil a Microsoft Business Solutions, unidade de negócios da empresa dedicada à venda de aplicativos de gestão. Sua estratégia incluía o lançamento de um portal para troca de informações entre organizações, investimento em pesquisa, desenvolvimento e um programa de parceiros. A empresa realizava parcerias para vendas, serviços e implementação do produto e buscava desenvolver seus fornecedores independentes de softwares, desenvolvendo treinamento e encorajando-os a obter conhecimentos específicos por indústrias. A Microsoft também realizava parcerias com canais de indústria, utilizando uma abordagem de alto volume e baixo custo para distribuir seus aplicativos. Em 2005, a Microsoft começou a integrar aquisições subseqüentes realizadas, resolvendo problemas de sobreposição de produtos e canais com a construção do Microsoft Dynamics, um produto que combinava aplicativos e plataforma.

2.4.5 Grupo Totvs

O Grupo Totvs (2008) comercializava seus softwares em todo o território nacional, por meio da combinação de canais de vendas **diretos** (controladas ou filiais) e **indiretos** (franquias, revendas autorizadas e agentes de negócio), sendo a franquia o principal canal indireto. Através da instituição de seu sistema de franquias, da internacionalização de suas operações, da disponibilização de versões atualizadas do produto incluída no contrato de manutenção e da adoção de modelos flexíveis de cobrança, o grupo Totvs em 2005 havia alcançado um *market share* de 41,7% no mercado de ERP para pequenas e médias empresas.

Contava também com um faturamento de total R\$ 247 milhões, e uma linguagem própria para o desenvolvimento de seus softwares, dominava o segmento de *low end* do mercado brasileiro de ERP, através de suas divisões Logocenter, Microsiga e RM Sistemas, foi fundada em 2005, com a fusão da Microsiga com a Logocenter. Em março de 2006, a companhia realizou a oferta inicial de ações (IPO) e, no mês seguinte, agregou a mineira RM Sistemas à sua estrutura. O objetivo da empresa era expandir a sua atuação no segmento de médias empresas, orientando cada uma das suas divisões para segmentos específicos (TOTVS, 2008).

Logocenter - Contava com mais de 18 anos de experiência no desenvolvimento e comercialização de sistemas de gestão e aplicativos verticalizados, com foco no segmento do *low-end*.

Microsiga - Fundada em 1983, a Microsiga era a principal fornecedora brasileira de soluções de gestão empresarial (ERP) para o segmento do *low-end*. Sob a marca Microsiga funcionavam unidades de atendimento e relacionamento nas principais cidades do país, além de Chile e México.

RM Sistemas - Fundada em 1986, a RM Sistemas possuía uma carteira com mais de 6.200 clientes, presença em todo Brasil e uma unidade em Portugal. A empresa se destacava pelo fornecimento de softwares gerenciais para as áreas de recursos humanos e folha de pagamento, com atuação de destaque no segmento de saúde hospitalar.

2.5 DATASUL

Esta seção foi feita com base em entrevistas dentro da empresa DATASUL, com o Diretor de Produtos e Tecnologia (DPT) da DATASUL. A trajetória da Datasul se confunde com a própria história da Tecnologia da Informação no Brasil. Miguel Abuhab fundou a companhia em 1978, assessorando empresas na implantação de centros de processamentos de dados, os antigos CPDs, e estabelecendo-se como pioneira no fornecimento de sistemas automatizados de manufatura no sul do país.

Segundo o DPT, a sede da empresa foi estabelecida em Joinville, Estado de Santa Catarina, uma região industrialmente avançada, de colonização predominantemente alemã. A região reunia algumas das grandes e médias empresas brasileiras e multinacionais, além de um cluster de empresas fornecedoras de componentes eletro-mecânicos, de plástico, e de outros materiais de uso industrial. A uma distância de 535 km da capital do Estado de São Paulo, o grande centro industrial do país, a cidade de Joinville contava com uma boa qualidade de vida e tinha acesso a centros universitários da região de Joinville, Florianópolis e Curitiba.

A empresa apostou na entrada dos PCs no mercado e, em 1986, instalou o primeiro sistema de ERP brasileiro para redes integradas de microcomputadores. “Nos primeiros dez anos de Datasul, sua vantagem competitiva decisiva foram os sistemas de planejamento e controle da produção, destinados a automatizar e gerenciar processos fundamentais para nossos clientes, como logística, manufatura, produção, RH. Naquela época, os concorrentes estavam concentrados em desenvolver programas para contabilidade e folha de pagamento” (informação verbal)⁷.

Conforme, especificamente no que concerne à DATASUL, o seu presidente Miguel Abuhab, em geral, a produção de softwares empresariais tinha as seguintes características: altos custos de desenvolvimento, baixos custos de distribuição, altos custos de implantação e de mudança de fornecedor. Altos custos de troca contribuíam para o *lock in* dos clientes na indústria, pois estes precisavam gastar muito dinheiro ao migrar para um software de outro fornecedor, já que isso demandava custos de instalação e de treinamento de usuários, por exemplo. A implantação era geralmente realizada por terceiros chamados integradores de sistemas, como a Accenture e a Capgemini.

⁷ A entrevista foi concedida por Miguel Abuhab, Santa Catarina, em setembro de 2008

Normalmente, as empresas de software geravam receitas através da venda inicial de software para clientes com a cobrança de uma taxa de licença. Receitas de manutenção eram geradas ao oferecer aos clientes a atualização dos softwares ou assistência de implantação, assim como serviços aos clientes no caso do surgimento de problemas. Os serviços de manutenção eram geralmente uma porcentagem fixa das taxas de licença cobradas anualmente.

A instalação e customização de uma solução por cliente ou por indústria era extremamente complexa, especialmente com sistemas legados. Integradores de sistemas e consultores de TI (ex. Accenture, Fujitsu, HP, IBM) geravam enormes receitas através da expertise em consultoria empresarial necessária para ativar softwares e hardwares empresariais. O custo de serviços de consultoria para implementação (incluindo customização, teste, treinamento e integração com os sistemas existentes) podia remontar a níveis de 5 a 7 vezes o custo da licença. Atualizações tecnológicas podiam custar de 10% a 15% do custo original de instalação. Como resultado, as empresas hesitavam em atualizar ou mudar os seus sistemas. Dado que esses processos eram críticos para as empresas, as mudanças também eram dificultadas pela necessidade de prevenir a interrupção das operações correntes.

O mercado de aplicativos empresariais estava em transformação devido à tecnologia e a novos modelos de negócio envolvendo o uso crescente da Internet. O aumento da largura de banda, resultante do boom dos investimentos em Telecom no final dos anos 90 e início do século XXI, permitiu a hospedagem remota de softwares empresariais padronizados, reduzindo o custo total de propriedade (CTP) para softwares empresariais, tornando-os mais acessíveis a pequenas e médias empresas mais sensíveis a preço. Empresas líderes estavam promovendo um novo design de software, com uma arquitetura orientada para serviços (*service-oriented architecture* - SOA), que visava reduzir custos de customização através da criação de módulos de programação padronizados que podiam ser reutilizados para construir diferentes serviços de software. O objetivo da SOA era permitir que quaisquer equipamentos que utilizassem qualquer linguagem de programação pudessem se comunicar entre si através de serviços da Web, como a Internet.

Em princípio, a arquitetura orientada para serviços aumentava o valor das plataformas e reduzia os custos para todos os integradores de sistemas, indo ao encontro do desejo das empresas de obter maior integração entre seus sistemas. Entretanto, a maior facilidade de customização também reduzia o número de horas a serem cobradas dos clientes a título de

instalação, suporte e atualização, gerando impactos negativos sobre a receita das empresas implementadoras de softwares de gestão.

A arquitetura era orientada para serviços, por facilitar a integração de softwares externos com os internos das empresas, favorecia outra tendência da indústria: a introdução de software-como-serviço, particularmente no segmento de pequenas e médias empresas. Nesse novo arranjo, os usuários finais não precisavam lidar com as complexidades e os custos de implementação na empresa dos pacotes de softwares empresariais. Todas as tecnologias eram executadas off-site pelos vendedores e os usuários finais apenas precisavam pagar pelo seu uso. O acesso dos clientes aos programas era facilitado, pois poderia ser feito pela Internet. Como os usuários não possuíam os softwares, nesse caso havia uma redução nas vendas de licenças de softwares dos fornecedores de softwares gerenciais. As empresas podiam contar, até mesmo, com algumas opções de softwares gerenciais abertos lançados no mercado. Apesar da sua crescente adoção, a contratação de software-como-serviço ainda gerava em muitas empresas preocupações com aspectos de integração, segurança, custo total, desempenho e dificuldades de customização.

Para o DPT da DATASUL, outra questão importante para os fornecedores de aplicativos de ERP era a capacidade de desenvolvimento de seus ecossistemas (hardware, softwares de base de dados, consultorias e outros componentes complementares da indústria) através de parcerias com outras empresas. As grandes multinacionais do setor reconheciam o enorme valor econômico que poderia ser criado com a introdução de uma plataforma tecnológica padrão no mundo de aplicativos de ERP. Essas empresas buscavam realizar parcerias com vendedores independentes que fornecessem funcionalidades complementares para as suas plataformas.

As três principais empresas do segmento de ERP eram a SAP, empresa de origem alemã, e a Oracle e a Microsoft, empresas americanas. A SAP, líder absoluta da indústria, havia se consolidado no mercado fornecedor de sistemas ERP para grandes empresas, enquanto a Oracle e a Microsoft haviam ingressado posteriormente neste mercado, a partir de fusões e aquisições de empresas de menor porte. Os softwares de gestão foram inicialmente projetados para coordenar as operações e a logística de grandes empresas, ainda fortemente influenciadas pelo modelo de computação baseado em mainframes. Essas eram as únicas empresas que podiam, nos anos 80, arcar com os pesados investimentos no desenvolvimento, operação e manutenção de tais softwares, estando fora do alcance da maioria das médias e pequenas empresas.

Os primeiros fornecedores independentes de software de gestão, como a SAP, encontraram nesse nicho os seus clientes. No entanto, na medida em que este mercado, foi ficando saturado, as empresas precisaram buscar novos segmentos na base da pirâmide empresarial. Nos anos 90, com a redução dos custos dos equipamentos, o aumento da performance e a mudança de arquitetura do hardware, empresas menores começaram a desenvolver soluções de gestão acessíveis para empresas de médio e pequeno porte. Ao mesmo tempo, sentindo a redução do crescimento no mercado das grandes empresas, os fornecedores tradicionais (SAP, Siebel, Oracle), começaram a procurar adequar as soluções para empresas médias e pequenas, com preços e modelos de negócio que tornassem os custos acessíveis.

A saturação do mercado de software para grandes empresas e a comoditização de algumas camadas da solução empresarial, conduziam à consolidação do mercado. Pequenos negócios já podiam comprar pela Internet pacotes verticais integrados com soluções específicas para negócios de diversas naturezas, como escritórios contábeis, postos de gasolina, supermercados, agências de viagem, hotéis, clínicas entre outros. Os fornecedores independentes de software buscavam novas áreas de crescimento. A Oracle havia adquirido diversos fornecedores de aplicativos ampliando seus negócios para além do fornecimento de base de dados. A Microsoft havia lançado uma campanha de marketing de US\$ 500 milhões para fortalecer sua posição em operações de back-office, alavancando a sua posição no mercado de interface para usuários de pequenas e médias empresas.

O DPT da DATASUL (informação verbal)⁸, relata que no início do século XXI, as empresas de software concorriam em três segmentos de mercado: pequenas (10 a 99 funcionários), médias (100 a 499 funcionários) e grandes empresas (mais de 500 funcionários). Com maiores restrições orçamentárias, empresas do segmento de pequeno porte aceitavam com maior facilidade sistemas genéricos menos sofisticados e menos customizados, apesar de valorizar a possibilidade do usuário configurar os sistemas. Iniciativas como a redução do tempo de implementação com soluções pré-configuradas, ou a oferta de pacotes mais baratos com menos funcionalidades para reduzir o custo total do projeto de ERP direcionavam a demanda nesse segmento. As empresas de médio porte esperavam um alto grau de customização e integração aos seus processos de gestão, com uma quantidade de funcionalidades capaz de oferecer uma boa relação custo/benefício. A terceirização de TI e o uso de software como serviço eram opções com crescente

⁸ A entrevista foi concedida por Miguel Abuhab, Santa Catarina, em setembro de 2008

receptividade de pequenas e médias empresas na indústria de softwares gerenciais, por serem baseadas no modelo de pagamento por aluguel, eliminado, assim, a necessidade de investimentos em hardware e em infra-estrutura. Enquanto as empresas grandes, além de exigirem alto grau de customização e integração, com completas funcionalidades, tinham também preferências de tecnologias, como a arquitetura orientada para serviços XML de web e outras.

3 O DESENVOLVIMENTO DA DATASUL

Segundo Diretor de Marketing da DATASUL (informação verbal)⁹, da DATASUL, a trajetória da empresa se confunde com a própria história da Tecnologia da Informação no Brasil, Miguel Abuhab fundou a companhia em 1978, assessorando empresas na implantação de centros de processamentos de dados, os antigos CPD's, e estabelecendo-se como pioneira no fornecimento de sistemas automatizados de manufatura no sul do país.

Conforme o DPT da DATASUL (informação verbal)¹⁰, a sede da empresa foi estabelecida em Joinville, estado de Santa Catarina, uma região industrialmente avançada, de colonização predominantemente alemã. A região reunia algumas das grandes e médias empresas brasileiras e multinacionais, além de um cluster de empresas fornecedoras de componentes eletros-mecânico, de plástico, e de outros materiais de uso industrial. A uma distância de 535 km da capital do Estado de São Paulo. A diretoria da DATASUL apostou na entrada dos PCs no mercado e, em 1986, instalou o primeiro sistema de ERP brasileiro para redes integradas de microcomputadores.

Já para o DM da DATASUL, “Nos primeiros dez anos da empresa, nossa vantagem competitiva decisiva foram os sistemas de planejamento e controle da produção, destinados a automatizar e gerenciar processos fundamentais para nossos clientes, como logística, manufatura, produção e recursos humanos. Naquela época, os concorrentes estavam concentrados em desenvolver programas para contabilidade e folha de pagamento” (informação verbal)¹¹.

3.1 Em Busca da Excelência em Tecnologia

O DDM da DATASUL, dez anos depois da fundação da empresa, a mesma contava com uma boa rede de clientes, mas Miguel Abuhab tinha em mente uma visão de futuro mais ambiciosa, nesta época decidiu investir no desenvolvimento tecnológico da empresa, para colocá-la em patamares equivalentes aos das líderes internacionais, e para tanto decidiu adotar

⁹ A entrevista foi concedida por Ronaldo Aloise Júnior, Santa Catarina, em setembro de 2008

¹⁰ A entrevista foi concedida por Miguel Abuhab, Santa Catarina, em setembro de 2008

¹¹ A entrevista foi concedida por Ronaldo Aloise Júnior, Santa Catarina, em setembro de 2008

o Progress, um banco de dados bastante sofisticado na época, como plataforma tecnológica para os seus produtos. Para conseguir a exclusividade desse produto no Brasil, Miguel Abuhab se comprometeu a expandir suas operações para um patamar de US\$100.000,00 por ano, quantia considerada excepcionalmente elevada para aquele período.

Em 1989 a empresa lançou o Magnus, um sistema aplicativo integrado para gestão empresarial em parceria com a Progress, que possuía uma nova ferramenta tecnológica rápida, ágil e de fácil utilização. O Magnus representou, na época de seu lançamento, uma grande inovação em relação aos softwares de ERP então disponíveis no Brasil, em especial para empresas de médio porte, pois a linguagem de quarta geração e o banco de dados relacional permitia a centralização e o inter-relacionamento das diversas bases de dados de uma empresa em uma única base (banco de dados). Esse programa fez com que, de um ano para o outro, o faturamento da DATASUL dobrasse.

Desde a sua fundação, a exemplo da parceria com a Progress, a empresa optou por utilizar plataformas tecnológicas de empresas reconhecidas internacionalmente. Celebrando acordos e parcerias em áreas de tecnologia e de negócios com os principais líderes mundiais em seus respectivos mercados de atuação, tais como Adobe, IBM, Microsoft e Progress. A DATASUL foi capaz de desenvolver soluções de softwares que se integravam e se adaptavam a outros softwares e sistemas operacionais mundialmente utilizados, proporcionando maior flexibilidade operacional e tecnológica a baixo custo.

Segundo o DTPP da DATASUL, a empresa gerava uma redução de custos para seus clientes, que podiam, livremente, escolher o ambiente tecnológico mais flexível para suas empresas, sem se preocupar com problemas de integração dos seus softwares. A estratégia era concentrar recursos financeiros e humanos no aprimoramento de seus softwares e serviços, aumentando, dessa forma, a eficiência de sua estrutura de custos. A adoção dessa prática permitiu a vinculação da remuneração dos softwares de base às vendas efetivas da empresa, assim como evitou investimentos necessários para criar e manter tecnologias próprias de desenvolvimento. Além disso, essa prática facilitou a normalização dos processos e metodologias de desenvolvimento dos produtos da DATASUL, de modo que a empresa obteve em 1996 a certificação ISO 9001, mantida até hoje.

De acordo com Gerente de Operações Internacionais da DATASUL (informação verbal)¹², outro aspecto importante era a escalabilidade, isto é, a capacidade dos softwares desenvolvidos pela DATASUL de acompanhar o crescimento dos seus clientes. A empresa

¹² A entrevista foi concedida por Joubert Ferreira, Santa Catarina, em setembro de 2008.

utilizava uma plataforma tecnológica específica para cada software desenvolvido, que permitia que o mesmo código fonte de um software fosse facilmente utilizado tanto em uma pequena empresa quanto em uma grande companhia. Assim, um mesmo software desenvolvido pela DATASUL adaptava-se facilmente às necessidades de clientes de qualquer porte, de diversos segmentos de negócios e atividades econômicas, sem a necessidade de aquisição de novos softwares. A DATASUL é uma das poucas empresas na América Latina que desenvolve softwares dessa maneira.

3.2 O Fim da Reserva de Mercado

Em 1992 a DATASUL passou a enfrentar novos desafios. A reserva de mercado na informática, que vedava o acesso das empresas e dos consumidores brasileiros a computadores e programas importados, havia chegado ao fim durante o governo Collor, em 1992, e o mercado nacional havia sido inundado por multinacionais que no Brasil chegavam com muitos recursos, ávidas para explorar o mercado brasileiro. Para enfrentá-las, a DATASUL decidiu investir no desenvolvimento de uma nova super-ferramenta gráfica – o EMS5. A DATASUL buscava, com essa ferramenta, atingir o *high-end*, porque entendia que precisava ter um produto mais completo para preservar os clientes atuais e conquistar novos.

Com muito entusiasmo no desenvolvimento desta nova solução na plataforma Progress, a DATASUL criou um mega projeto com a incorporação de aproximadamente 100 pessoas à equipe técnica, um investimento considerado no limite da capacidade da empresa. Cada centavo vendido na empresa era transformado em investimento nesse produto. Os diretores só tinham a retirada mínima equivalente ao pró-labore. Entretanto, o investimento e o tempo previsto para o desenvolvimento do novo produto mostraram-se muito aquém do previsto. Nos primeiros dois anos de trabalho somente 30% do produto estava desenvolvido, quando a expectativa inicial era tê-lo introduzido no mercado por esta época.

Em paralelo, a DATASUL iniciava o seu processo de internacionalização, com a criação de produtos adaptados para os mercados externos. Portanto, a empresa neste período conduzia dois projetos de grande dimensão, com altos investimentos e riscos consideráveis para o negócio: o desenvolvimento do EMS5 e a Internacionalização de suas atividades.

Às dificuldades e aos constantes atrasos no lançamento do novo produto acabou ocasionando sérias dificuldades financeiras em 1998 e precisou buscar novo aporte de capital.

Assim, visando fortalecer suas finanças, admitiu, em 1998, dois investidores como sócios - os fundos de investimento americanos South America Private Equity Growth Fund e o South America Private Equity Growth Fund Coinvestors. Os dois fundos de *private equity* injetaram, na época, quase 20 milhões de dólares nas operações, em troca de uma participação acionária da empresa. Os recursos trazidos pelos fundos foram fundamentais para realizarmos os investimentos necessários e enfrentarmos estas dificuldades, superando as carências de incentivo e financiamento disponíveis no mercado brasileiro.

Seguiu-se, então, um processo de profissionalização da gestão da DATASUL, com adequações contínuas de suas operações à nova estrutura societária. Os novos sócios passaram a integrar o Conselho de Administração e iniciaram um processo de avaliação da lucratividade dos produtos e dos projetos em andamento. Em relação ao projeto do EMS5, a opção foi adaptá-lo, de forma a abreviar o seu lançamento no mercado, criando uma nova versão do produto denominado EMS2. Os investimentos contribuíram também para viabilizar a implementação de um modelo inovador de franquias para desenvolvimento e vendas na DATASUL.

A partir da parceria com os fundos de investimento, a DATASUL retomou sua solidez financeira e, em 2004, recomprou a parte acionária referente ao aporte de capital dos fundos, correspondente a 32% do capital da empresa naquele ano, tornando-se novamente uma empresa de capital totalmente nacional.

3.2 Modelo de Franquias

Segundo o DPT da DATASUL, no ano seguinte à captação de recursos com os investidores estrangeiros, a empresa iniciou um importante reposicionamento estratégico para continuar crescendo através da implantação de um modelo inovador de franquias. Essa foi também a alternativa encontrada para aumentar a competitividade da empresa, cuja estrutura de custos não estava resistindo aos novos patamares de preço praticados no mercado, e para resistir às seguidas investidas dos concorrentes internacionais.

Com a entrada de novos players, o mercado de trabalho de profissionais de TI ficou extremamente aquecido, elevando substancialmente os níveis salariais, um dos principais itens de custos do software. Nesta época os concorrentes ofereciam aos funcionários da empresa propostas salariais duas ou três vezes mais altas do que a DATASUL podia pagar.

“Em um ano, perdemos 100 técnicos, cerca de 20% do total, o que trouxe sérios problemas e nos obrigou a atrasar a entrega de novos produtos” (informação verbal)¹³.

Já para o DTPP da DATASUL, como resposta, a empresa reuniu seu pessoal de desenvolvimento e de vendas, e sugeriu que eles se agrupassem e constituíssem empresas, que trabalhariam com a DATASUL em forma de franquias. A orientação era para que o capital fosse pulverizado nas franquias, com um máximo de 20% para cada sócio. O modelo de franquias foi definido após a análise de diversas opções e a DATASUL teve o apoio de uma empresa de consultoria para essa definição. A participação dos sócios estrangeiros na empresa complicava o processo, devido à necessidade de aprovação desses sócios. Segundo franqueados da DATASUL, os primeiros contratos só se viabilizaram porque existia uma relação de confiança muito forte entre os franqueados e o dono da empresa.

Para DDM da DATASUL, foi estabelecido que os franqueados de desenvolvimento recebessem cerca de 30% das receitas da venda dos produtos da empresa e os franqueados de distribuição, outros 30%. Os 40% restantes ficariam com a DATASUL. A empresa passou a receber também, a título de royalties, pelo uso da marca e da infra-estrutura física e tecnológica, 10% dos serviços prestados pelos franqueados. Em contrapartida, o novo modelo implicava que as franquias, tanto na área de venda (FDI's - franquias de distribuição) quanto na área de desenvolvimento (FDE's - franquias de desenvolvimento) assumissem todos os custos e riscos inerentes às suas respectivas áreas de atuação.

Conforme dito pelo o DO da DATASUL, esse novo modelo organizacional e de gestão gerou um sentimento de **co-propriedade** e desenvolveu a capacidade empreendedora entre os profissionais da DATASUL, uma vez que muitos deles tornaram-se sócios e/ou diretores das FDES's e FDIS's, aumentando significativamente o comprometimento de todos para com a companhia franqueadora e a rede de franquia DATASUL como um todo. Dessa forma foi possível a DATASUL reter profissionais-chave para o crescimento da empresa. O modelo de franquias também permitiu uma redução significativa dos custos fixos e uma maior eficiência fiscal e trabalhista, além do compartilhamento dos riscos do negócio com os franqueados.

Na prática, a implantação desse novo modelo organizacional se deu por meio do início das atividades das primeiras FDES, para as quais foram transferidas as atividades de desenvolvimento, atualização e manutenção dos softwares e serviços. As FDES foram estabelecidas de modo a compor grupos de especialistas por funções de negócio com, por

¹³ A entrevista foi concedida por Edmilson José, Santa Catarina, em setembro de 2008

exemplo, logística e recursos humanos. No ano 2000, foi dada continuidade à implantação do modelo com a criação das primeiras FDIS, para as quais foram transferidas as atividades de comercialização, distribuição e implantação dos produtos. Antigos representantes da DATASUL se tornaram responsáveis por franquias de distribuição. Nesse caso, a primeira mudança imediata ocorreu em termos de marketing: as FDIS passaram a usar o nome DATASUL, levando a uma maior promoção da marca no mercado.

Desde então, a estrutura de negócios da DATASUL passou a ser composta por um único local - a matriz, como unidade franqueadora, responsável pelas decisões estratégicas corporativas, por serviços administrativos compartilhados, por atividades de marketing (exemplo: geração de *prospects*), pela gestão e uso da marca, pelo plano de desenvolvimento de produtos e pela pesquisa e desenvolvimento focada na identificação de inovações tecnológicas recentes. Adicionalmente, foi mantido o controle sobre a forma de negócios e o intenso processo de coordenação, monitoramento e orientação de franquias, com vistas a garantir a satisfação dos clientes e a qualidade dos produtos, cabendo à DATASUL a determinação das diretrizes, princípios e processos operacionais a serem por elas observados na consecução de suas atividades.

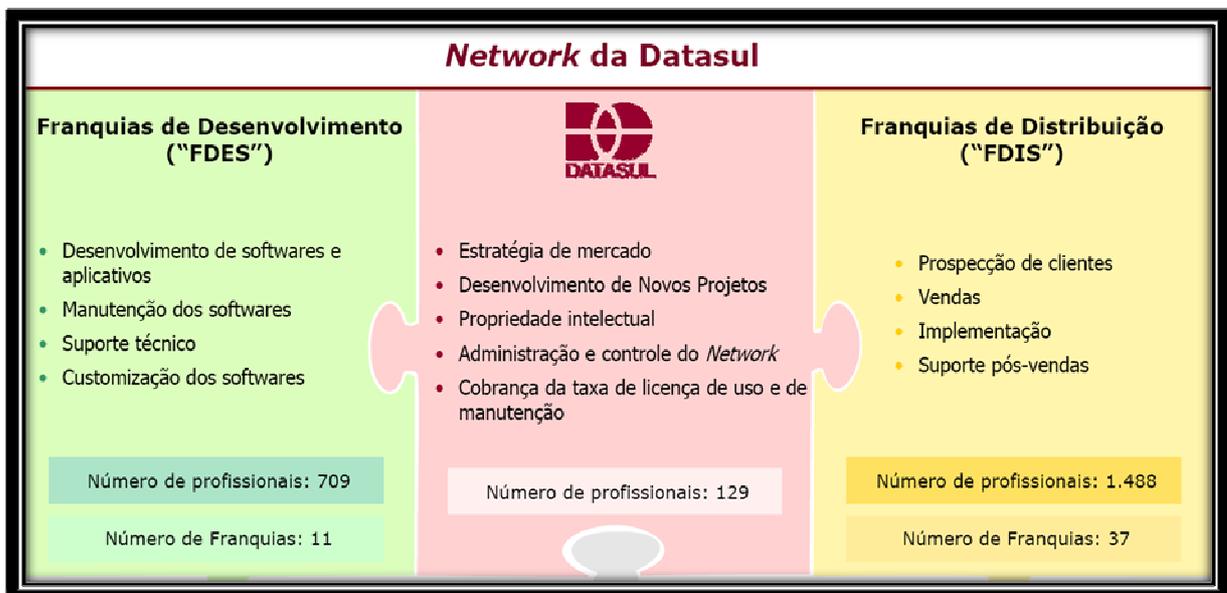


Figura 6 - Network da Data Sul
Fonte: DATASUL Computadores (2008)

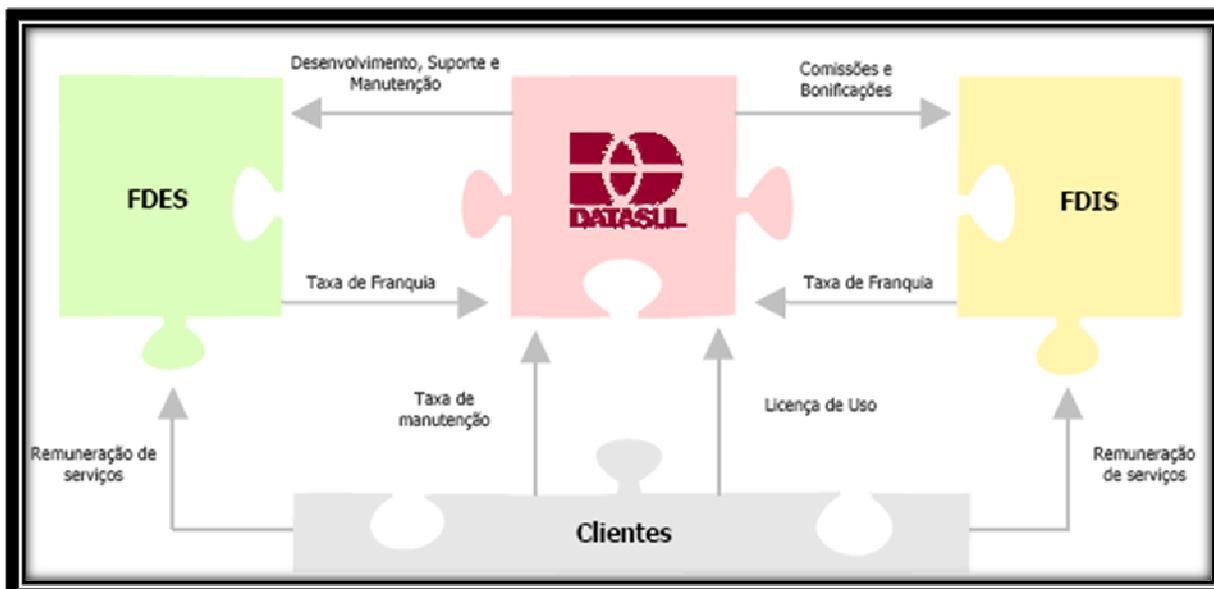


Figura 7 - Work da Data Sul
 Fonte: DATASUL Computadores (2008)

Segundo DTPP da DATASUL, a área corporativa da empresa monitorava os resultados das franquias e promovia conversas entre os franqueados na busca por melhores práticas. Com esse mesmo intuito, contatos informais entre os franqueados também ocorriam de forma freqüente por iniciativa deles próprios, especialmente entre aqueles localizados na mesma cidade, com o tempo, alguns fóruns específicos foram criados para a troca de experiências entre os franqueados, como o Conselho de Franqueados e o Conselho de Ética. Formado por representantes das FDES e das FDIS, o Conselho de Franqueados tinha um caráter consultivo. Com reuniões mensais e um congresso anual que contava muitas vezes com a presença de profissionais da corporação DATASUL.

Para DO da DATASUL, o fórum discutia melhores práticas, performance das equipes, questões operacionais e oportunidades de melhorias no modelo, apresentadas posteriormente à corporação. Já o Conselho de Ética atuava no caso de desvio de conduta no relacionamento entre franqueados (por exemplo, a contratação de funcionários de outras franquias), definindo penalidades, se necessário. Outros fóruns também eram organizados pelos franqueados, que por vezes convidavam a DATASUL e outras empresas parceiras. A DATASUL freqüentemente arcava com parte dos custos desses fóruns.

Conforme relato de executivos das franquias, o aproveitamento das melhores práticas não era uniforme. O grau de liberdade permitia ao franqueado adotar ou não as melhores

práticas, sem o cancelamento do contrato. Por outro lado, o monitoramento de performance identificava franquias com resultados aquém dos esperados, as quais podiam ter parte de seus clientes transferidos para outras franquias. Desde sua implantação, o modelo de franquias exigiu renegociações contratuais, especialmente para reavaliar a forma de remuneração e para definir questões ligadas a novos produtos lançados pela DATASUL.

O sucesso do modelo de franquias em constante aperfeiçoamento pôde ser comprovado pelos saltos de crescimento e de rentabilidade da DATASUL, pelos altos índices de satisfação dos seus mais de 2,2 mil clientes e pela qualidade do ambiente de trabalho, contribuindo para que a DATASUL fosse apontada pela Revista Exame como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil em pesquisas realizadas em 2003, 2004 e 2005.

3.4 Gestão do Capital Intelectual

Conforme DO da DATASUL, em paralelo ao desenvolvimento do modelo de franquias, a empresa investia maciçamente na formação de pessoal, por meio de acordo com as universidades da região de Santa Catarina. A cada ano, metade dos 60 alunos formados pelas escolas técnicas locais e depois treinados na Universidade Corporativa da empresa, acabavam sendo contratados pela DATASUL. Sua influência no meio acadêmico da região era significativa, a ponto de ter influenciado a criação e modificação de vários currículos de cursos da área de ciência da computação, como o de consultores de ERP.

A Universidade Corporativa, estabelecida oficialmente em 1999, iniciou o desenvolvimento de soluções em *e-learning* em 2002, e tornou-se referência nacional em educação à distância, segundo o *e-Learning* Brasil. O objetivo inicial da Universidade Corporativa era a gestão do conhecimento do *Network* DATASUL, incluindo a certificação de conhecimento dos colaboradores de todo o *network* DATASUL (corporação e rede de franquias), mas a experiência de sucesso com o público interno abriu caminho para a criação de uma unidade de educação corporativa.

Em maio de 2005, foi criada uma nova área de negócios, a DATASUL Educação Corporativa (DEC), por meio da qual passaram a ser comercializadas soluções em Educação Corporativa em geral, com metodologias e tecnologias de *e-learning*. A DEC permitiu a captação de empresas que antes não faziam parte da base de clientes da empresa. No início de 2006 a DEC representava cerca de 1% do faturamento da DATASUL.

3.5 Portfólios de Produtos

Os investimentos contínuos em pesquisa e desenvolvimento permitiam a promoção e atualização do portfólio de softwares e serviços da DATASUL para atender as demandas e exigências do mercado. Ao longo do desenvolvimento da DATASUL, o fornecimento de softwares de ERP para empresas industriais de médio porte foi estendido para a comercialização de grande variedade de softwares (básicos e avançados) e serviços destinados a empresas em estágios de desenvolvimento, e indústrias diversas. A empresa lançou em 2002 produtos complementares aos seus softwares de ERP no mercado, como soluções de BI, CRM e SCM. Em 2003, 2004 e 2005 a DATASUL investiu em P&D 14,2%, 10,5% e 13,5% de sua receita operacional líquida, respectivamente.

O portfólio de produtos da empresa passou a incluir também serviços de *outsourcing* para empresas usuárias de softwares de gestão empresarial integrada através da subsidiária DATASUL Processamento de Dados (DPD) em 2003. Os serviços de *outsourcing* da Companhia consistiam no atendimento aos interesses de terceirização de áreas de TI dos clientes, principalmente as que envolviam o uso de softwares de gestão empresarial integrada e o fornecimento de softwares, comunicação e infra-estrutura para a utilização de prestadores de serviços terceirizados (*Business Process Outsourcing*). Desde o início de suas atividades, a DPD já contava com mais de 400 clientes hospedados, incluindo empresas de grande porte. Ao longo de 2004, esse negócio havia registrado crescimento de 66% em relação ao ano anterior.

3.6 Redes de Distribuição e Suporte Técnico ao Cliente

Conforme DO da DATASUL, a empresa contava com uma rede de 35 FDIS, sendo 29 nos principais estados brasileiros e seis distribuídas entre a Argentina, Chile, Colômbia e México. Adicionalmente, possuía 11 FDES, sendo oito localizadas no Brasil e três no exterior (Argentina, Colômbia e Chile), além de uma filial na Argentina e subsidiárias localizadas nos Estados Unidos e no México, cujos objetivos eram similares aos das FDIS. O Network DATASUL também atendia clientes no Paraguai, Uruguai e Canadá.

O Network DATASUL somava aproximadamente 2.200 profissionais no Brasil e no exterior, sendo 115 na sede, 70 nas subsidiárias, 680 e 1.330, contratados direta ou indiretamente, pelas FDES e FDIS, respectivamente. Os serviços eram prestados para aproximadamente 2,3 mil clientes ativos, que totalizam mais de 213 mil usuários, sendo 44,8% de empresas de médio porte e 27,0% de empresas de grande porte, distribuídos nos mais importantes setores da economia, principalmente no setor industrial, que respondia por mais de 68,6% da receita operacional líquida da DATASUL.

4 ABORDAGENS TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Batista Junior (1998 p. 128) a internacionalização dos mercados, embora não seja um fenômeno recente está ganhando destaque muito grande no Brasil, nesta década, envolvendo empresários, estudiosos e políticos. O fenômeno, que passou a ser denominado **globalização** da economia, isto é a abertura das economias nacionais (domésticas) dos países para um ambiente de economia global (internacional), tem, no entanto, uma origem mais remota.

De uma forma geral, internacionalização é um processo pelo qual uma empresa se envolve com o mercado em outros países que não o seu doméstico. Este processo pode se dar de duas maneiras: 1 – Para dentro (*inward*), por meio de importações, licenças de fabricação, contratos de franquia ou tecnologia; ou 2 – Para fora (*outward*) por meio de exportações, concessão de licenças de fabricação, contratos de franquia, tecnologia ou investimento direto no exterior (BARRETO; ROCHA, 2003).

O início do processo de internacionalização para fora é um desafio para as empresas devido ao desconhecimento sobre mercados internacionais. Além do que a empresa irá precisar construir uma imagem positiva do produto no exterior.

Segundo Fleury e Fleury (2003), o setor de software é extremamente competitivo e a internacionalização das empresas brasileiras é um dos aspectos fundamentais para a melhora da qualidade da inserção externa da economia. Há hoje uma pequena elite de empresas brasileiras internacionalizadas para fora (existem muitas que são internacionalizadas para dentro), mas isso ainda depende muito delas próprias. Ademais, o país carece de uma estratégia mais integrada de internacionalização das empresas.

4.1 Abordagens Econômicas

Para Almeida (2007), embora o Brasil seja um país continental, com uma economia diversificada, até os anos 1990, o país possuía um índice de abertura econômico baixo se comparado a outros mercados emergentes como China, Índia, África do Sul, México e Rússia. Essa realidade começou a mudar através de uma política do governo federal que proporcionou a abertura progressiva do comércio exterior. As mudanças políticas resultaram em uma nova

fase de internacionalização das empresas brasileiras, em busca de novos mercados, produtividade e experiência para competir com as empresas estrangeiras.

As empresas brasileiras não estavam preparadas para enfrentar o mercado de livre concorrência, porém, a necessidade de adaptação às novas condições fez com que as empresas nacionais se atualizassem tecnologicamente, recuperassem espaço no mercado nacional e partissem para o mercado internacional, ele explica que levando-se em consideração determinados indicadores econômicos - tais como a participação de capital estrangeiro no investimento interno de um país, os fluxos de investimentos através das fronteiras em relação ao produto nacional, os fluxos migratórios em relação à população, o mundo esteve mais estreitamente integrado antes de 1914 do que hoje em dia (ALMEIDA,2007).

De acordo com Beamish (1990, p. 77), “a internacionalização é um processo pelo qual as empresas aumentam suas consciências das influências diretas e indiretas das transações internacionais no seu futuro, e estabelecem e conduzem transações com outros países.” O autor entende que a internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em transações com países que não pertencem a sua base de origem. Andersen (1997, p. 14), por sua vez, define internacionalização como “o processo de adaptação das transações comerciais para os mercados internacionais”.

As teorias que trataram do processo de internacionalização ao longo das últimas décadas podem ser classificadas de acordo com a sua perspectiva de análise. Neste sentido, é possível delimitar dois grandes eixos: a perspectiva econômica; focada no quadro das teorias de negócios internacionais; serviu de fundamento para desenvolver diferentes abordagens da internacionalização das empresas, especialmente no que diz respeito ao surgimento das empresas multinacionais (EMN) e análise dos determinantes e estratégias do Investimento Direto Externo (IDE). Neste campo, destacam-se as teorias da organização industrial de Hymer (1960), a teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) e o paradigma eclético (DUNNING, 1988).

A abordagem econômica é a mais antiga forma de compreensão da internacionalização das empresas. Através dos trabalhos de Smith, em 1776, com a teoria da vantagem absoluta; Ricardo, em 1817, com a teoria da vantagem comparativa; Ohlin e Heckscher, em 1950, com os fatores de proporção; e Linder, em 1961, com a idéia da similaridade de demanda; formaram esta corrente teórica (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JUNIOR, 2004).

Recentemente, surgiram teorias mais modernas como a do poder de mercado (HYMER, 1960), a teoria da Internalização (RUGMAN, 1981) e a teoria dos custos de transação (COMMONS, 1950), teoria esta que defende duas alternativas básicas pelas quais

as empresas organizariam as suas atividades: mercados (contratação externa de atividades), ou hierarquias (utilização da própria estrutura da empresa), sendo a opção da empresa pela alternativa onde o custo de transação fosse mais favorável (BARRETO, 2002).

Outro forte suporte para a teoria econômica de internacionalização de empresas está na obra de Hymer, de 1976, que identificou três motivos principais pelas quais as empresas decidem partir para o investimento direto no exterior: neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas ou diversificar-se (BARRETO; ROCHA, 2003).

Em 1980, a teoria desenvolvida por Dunning, chamada de paradigma eclético, sintetiza e combina as principais abordagens econômicas até então existentes (BARRETO, 2002). Alguns autores concordam que ela desenvolveu-se a partir da teoria dos custos de transação (BARRETO, 2002; MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JUNIOR, 2004). Barreto (2002) explica que no paradigma eclético, o custo econômico não é o único fator de influência na internacionalização.

Amal et al. (2006) reportam o surgimento do paradigma eclético de Dunning como uma tentativa teórica para estruturar uma abordagem mais integrada, buscando explicações para os motivos e razões, a localização e as formas em que as empresas desenvolvem estas atividades em seu processo de internacionalização. Este paradigma nasceu da convergência de outras teorias existentes, como: a abordagem integrada, ciclo de vida do produto de Vernon e teoria da Internalização. A idéia era criar um modelo geral que explicasse a extensão e o padrão da internacionalização da produção. Segundo os autores, o paradigma eclético é determinado pela interação de três conjuntos de variáveis que podem ser considerados sub-paradigmas:

- a) Está relacionado às vantagens de propriedade das empresas. Quanto maiores forem, quer de natureza estrutural e/ou transacional, mais estarão habilitadas em engajar-se, ou, ampliar a sua produção nesses mercados;
- b) Está relacionado às vantagens de localização. Quanto mais próximo de um local abundante de matéria-prima, com uma infra-estrutura de qualidade, mercado interno forte e outras vantagens inerentes à localização, mais propensa e competitiva a empresa estará para realizar investimentos externos;
- c) O terceiro conjunto do paradigma eclético avalia os modos pelos quais as empresas organizam a criação e exploração de seus núcleos de competência, considerando os atrativos locacionais de diferentes países ou

regiões. Quanto maiores forem os benefícios de Internalização do mercado de produtos intermediários, maior será a preferência da empresa em envolver-se diretamente na produção externa sem realizar contratos de licenciamento ou outros (AMAL ET al., 2006).

Enfim, para a corrente teórica econômica de internacionalização de empresas, os processos decisórios são predominantemente racionais e objetivos (SCHIMITT NETO, 2005). Esta teoria se aplica especialmente às grandes empresas, já que as PMEs não possuem em sua maioria um processo racional e estratégico estruturado, dificultando a compreensão das etapas de internacionalização. A partir desta constatação, novos estudos surgiram e culminaram na abordagem comportamental.

4.2 Abordagem Comportamental

A literatura sobre negócios internacionais faz uma distinção entre mercado doméstico e mercado externo, ressaltando que há diferenças entre sua organização e forma de operação, portanto, uma parte significativa desta literatura concentra suas contribuições analisando os modos de operação no mercado internacional e estudando a forma como as empresas ingressam neste mercado.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) evidenciaram em suas pesquisas que a abordagem econômica estava centrada em compreender como as grandes empresas se internacionalizavam. Segundo esta corrente, seria muito improvável que uma pequena empresa pudesse se internacionalizar, porém, na prática, o que os pesquisadores constataram em seu país, Suécia, é que havia empresas de pequeno porte envolvidas no mercado internacional, abrindo assim uma nova fronteira para a teoria da internacionalização, que originou a corrente comportamental.

Pesquisadores da Universidade de Uppsala originaram a teoria de Uppsala, dos anos 1970, que busca compreender o processo de internacionalização não apenas com olhos econômicos, mas pela percepção comportamental.

De acordo com este modelo, a internacionalização de uma empresa é um processo impulsionado por meio de uma interação entre a aprendizagem sobre operações internacionais e o comprometimento com os negócios deste setor. A falta de conhecimento sobre mercados

externos e operações representa o principal obstáculo à internacionalização. Nesta perspectiva, é importante observar que o conhecimento pode principalmente ser desenvolvido através da acumulação de experiências geradas pelas operações realizadas nos mercados externos. A experiência é importante, na concepção nórdica de Johanson e Vahlne (2003), na medida em que ela proporciona à empresa a habilidade de ver e avaliar oportunidades de negócios e, portanto, reduzir o grau de incerteza associado ao comprometimento e envolvimento nos mercados externos. Segundo os autores, não basta ter experiência internacional, mas sim, aplicar os conhecimentos adquiridos, ou seja, saber utilizar a experiência em prol da expansão da empresa.

O princípio fundamental do estudo de Johanson e Wiedesheim-Paul (1975) é que a empresa inicialmente se desenvolve no mercado doméstico e que a internacionalização é uma conseqüência de uma série de decisões incrementais, somatórias. Os autores partem do pressuposto de que os obstáculos mais importantes na internacionalização estão relacionados à falta de conhecimento e de recursos. Essas dificuldades são reduzidas por meio da tomada de decisão incremental e da aprendizagem sobre os mercados externos e as operações relacionadas. Deste modo, a percepção do risco nos investimentos das operações internacionais, em um determinado mercado, tende a diminuir, e ao mesmo tempo, permite a continuação do processo de internacionalização. Este, por sua vez, é estimulado através da crescente necessidade de controle das vendas externas e o aumento da exposição da empresa internacionalmente para ampliar as suas operações. O modelo está preocupado com a questão do desconhecimento do mercado externo, levando assim, a empresa, a evitar incertezas e riscos, optando por iniciar suas atividades de exportação nos mercados mais próximos possíveis, seja geográfica, cultural ou economicamente. Fala-se em um processo de internacionalização em forma de espiral, onde primeiro são desenvolvidos os mercados mais próximos, e com o passar do tempo, os mais distantes. Por isso, as empresas iniciam exportando através de representantes independentes, o que significa um baixo nível de comprometimento da empresa em comparação ao estabelecimento de uma filial de vendas.

Considerando o desenvolvimento de operações internacionais das empresas, os autores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) esperam uma estratégia gradual de expansão de suas atividades internacionais. Deste modo, com base num estudo multicaso sobre o processo de internacionalização de quatro empresas suecas eles identificaram como se desenvolve este processo num determinado país, sugerindo um modelo de entrada por meio da adoção das seguintes etapas:

- a) Atividades de exportação não regulares;
- b) Exportação através de agentes independentes;
- c) Filiais de vendas e
- d) Produção no exterior.

A concepção do processo de internacionalização nestes quatro estágios é importante para evidenciar as diferenças nos graus de envolvimento da empresa no mercado externo de acordo com cada etapa. São dois aspectos que devem ser considerados quanto ao grau de envolvimento: o comprometimento de recursos substanciais e a aquisição de diferentes experiências e qualidade de informação.

O primeiro estágio significa que a empresa não alocou nenhum recurso no mercado alvo, portanto não tem acesso a informações regulares do lugar para o qual exporta. No segundo estágio, as empresas têm um canal e conseguem informações regulares sobre os fatores que influenciam as atividades de vendas. Nesta fase, é possível detectar certo grau de envolvimento e comprometimento de recursos no mercado-alvo. No terceiro estágio, a empresa exerce um controle sobre o canal de informação do mercado, permitindo-lhe adquirir habilidades para direcionar o tipo e volume de informações que fluem do mercado em sua direção. Neste caso, a empresa adquire experiência direta dos fatores que interferem nos recursos alocados. O quarto estágio envolve um comprometimento maior dos recursos da empresa no mercado-alvo. Os autores chamam esta seqüência de estágios de *Establishment Chain* (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

O modelo de Uppsala foi inicialmente desenvolvido como a explicação de dois importantes aspectos das teorias de negócios internacionais: os modos de entrada em mercados externos e a expansão das atividades das empresas nestes mercados. Neste sentido, as empresas costumam desenvolver, inicialmente, suas atividades externas nos mercados mais próximos e, gradativamente, expandem suas operações em mercados mais distantes e culturalmente menos familiares. Além disso, as próprias operações das empresas em mercados específicos são desenvolvidas de maneira gradual. As duas proposições sugerem que a aprendizagem sobre mercados externos e sobre operações internacionais constitui um aspecto crítico na teoria da internacionalização da empresa. Certamente não se pode esperar que o desenvolvimento de atividades de internacionalização deva seguir todos os estágios da cadeia acima descritos. Primeiro, porque alguns mercados não são suficientemente amplos, e segundo, porque se pode esperar a eliminação de alguns estágios nas empresas que possuem

extensas experiências em outros mercados externos (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Existem algumas limitações à teoria de Uppsala. Fillis (2001) cita três delas:

- a) O caso das empresas que possuem experiência, porém, não são comprometidas e conseguem dar grandes passos em seu processo de internacionalização;
- b) Quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, muitos conhecimentos podem ser adquiridos, sem que sejam frutos de uma experiência;
- c) Quando as empresas possuem uma experiência considerável de mercados com condições similares é bem possível que se generalize esta experiência para qualquer mercado específico, ou seja, é possível que se aplique o mesmo conhecimento adquirido para entrar em novos mercados, sem que, para isso, careça de novas experiências para garantir o aumento da internacionalização.

Segundo Hemais e Hilal (2002), com a evolução das empresas e seus processos de internacionalização, a teoria de gradualismo das escolas nórdicas já não mais explicava toda a realidade em que as empresas estavam inseridas, fornecendo assim espaço para o surgimento de uma nova teoria que pudesse reconhecer os novos comportamentos empresariais e fornecer subsídio para a continuidade do desenvolvimento destas organizações. Surge assim, no fim dos anos 1970, a teoria das redes, que se propõe a fornecer elementos teóricos para o entendimento do processo de internacionalização de empresas. Este novo quadro mostrou-se particularmente relevante para a análise da internacionalização das pequenas e médias empresas, que conseguiram melhorar seu desempenho através da união de forças com outros grupos, superando assim, as limitações impostas por seu tamanho e permitindo o acesso a recursos inatingíveis isoladamente como a penetração em mercados desconhecidos. Percebe-se que tanto as empresas como as teorias sofrem um processo evolucionário, e, segundo Coviello e Munro (1995), a teoria de Uppsala evoluiu através das pesquisas científicas originando a teoria de redes, mais dinâmica que a original. De acordo com os autores, a teoria de redes é a que melhor explica o processo de internacionalização de empresas atualmente, porém, ela também está sofrendo um processo evolucionário e poderá ser suplantada.

4.3 Abordagem das Redes

A abordagem de redes de relacionamentos (*networks*) é considerada uma evolução natural dos modelos do processo de internacionalização. A abordagem é baseada, inicialmente, no princípio de desenvolvimento da perspectiva das redes industriais, focalizando o relacionamento existente entre firmas e mercados. De acordo com Johanson e Mattsson (1988), os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas criam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Essa variedade motivará a firma a escolher mercados e estratégias de entrada diferentes do modelo de Uppsala.

Johanson e Vahlne (1992) sustentam que a estrutura da rede se dê mais pela interação dos atores do que pelo processo de decisão estratégica, ou seja, a estrutura que forma a rede é expressa através dos laços cognitivos e sociais entre os atores que mantêm negócios. Deste modo, o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da rede em que ela está inserida.

A contribuição da abordagem das redes de relacionamento é considerada uma evolução natural do pensamento nórdico. Nesta perspectiva, Johanson e Mattsson (1988) consideram a internacionalização das empresas como um processo interativo entre as vantagens competitivas da própria empresa e aquelas que pertencem aos membros da rede na qual está inserida. Também entre o conjunto destas vantagens e as de localização dos países. Neste sentido, para explicar a internacionalização das empresas, a teoria das redes de relacionamento enfatiza os laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores envolvidos em relações de negócios (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

Por outro lado, é importante salientar que há uma grande diversidade na definição do conceito de rede. Chetty e Holm (2000) definem rede de negócios como um conjunto de duas ou mais empresas conectadas por relacionamentos comerciais e contextualizadas como atores coletivos. Estes são competidores, fornecedores, consumidores, distribuidores e governo. Diferentes atores estão ligados entre si através de relacionamento direto e indireto. São necessários para a internacionalização, condições ambientais e relacionamentos de negócios ocorrendo de diferentes maneiras: formando relacionamento com empresas similares em países que são novos para a empresa (extensão); aumentando o comprometimento na rede estrangeira já estabelecida (penetração); e integrando vários países (integração internacional).

Assim sendo, uma rede de negócios pode ser definida por Johanson e Vahlne (2003, p. 92, tradução nossa) como: “conjunto de relacionamentos de negócios interconectados, nos quais cada troca no relacionamento ocorre dentro de empresas de negócios conceituadas como atores coletivos”.

Por outro lado, é importante reforçar que todas as empresas estão envolvidas em certo conjunto limitado de relacionamentos de negócios com seus clientes mais importantes e com as suas empresas fornecedoras; que por sua vez, possuem e mantêm relações com outras empresas, de modo que cada uma representa uma parte de uma rede de negócios.

De acordo com Anderson, Forsgren e Holm (2002), as redes de relacionamento se referem tanto às redes internas quanto externas. A rede externa é fruto do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócios, tais como fornecedores, instituições de pesquisa, dentre outros, enquanto que a rede interna é resultado do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias. Esta perspectiva de rede sugere, portanto, que o grau de internacionalização de uma empresa reflete não somente os recursos alocados nos mercados externos, mas também o grau de internacionalização da rede na qual ela está inserida. Isso explica porque as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas não seguem necessariamente a forma sequencial dos modos de entrada em mercados externos, tal como afirma a concepção tradicional da escola nórdica.

Uma rede de empresas deverá possuir a confiança de cada um dos membros quanto ao comportamento correto dos demais, garantindo, portanto, a qualidade dos fluxos de informação dentro da rede a um baixo custo. É preciso que haja uma independência dos diferentes membros, de modo que cada integrante possua seus próprios recursos e exerça um controle efetivo e direto sobre a sua alocação (ANDERSON; FORSGREN; HOLM, 2002).

Os participantes de uma rede são mutuamente interdependentes e, conseqüentemente, suas atividades necessitam ser coordenadas. Contudo, ao invés de esta coordenação ser feita pelo próprio mercado ou por meio de uma estrutura hierárquica entre as empresas, ela ocorre através do próprio processo de entrelaçamento das transações desenvolvidas pelas empresas, reduzindo assim, uma parte significativa dos custos. Deste modo, as ações e estratégias dos integrantes da rede não são orientadas para a realização de benefícios imediatos, mas sim, para preservar a eficiência da rede como um todo e, portanto, a eficiência da empresa em longo prazo.

4.4 Paradigma Eclético de Dunning

De acordo com Dunning (1988), em sua forma original, o Paradigma Eclético estabelecia que o tamanho, forma e padrão de produção internacional eram determinados por três conjuntos de vantagens adquiridos pelas empresas. Para que firmas de uma nacionalidade possam competir produtivamente com outras empresas em seus países de origem, elas devem possuir vantagens específicas de acordo com a natureza e/ou nacionalidade de sua propriedade. Essas vantagens – às vezes chamadas de vantagens competitivas ou monopolísticas – devem ser suficientes para compensar os custos de instalação e operação de um investimento direto no exterior de valor agregado, se comparados com aqueles enfrentados pelos produtores ou potenciais produtores locais.

O Paradigma Eclético, oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1988), procurou explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo. O autor entendia que determinadas falhas de mercado – custos de informação e transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos – levariam uma empresa a utilizar o investimento direto, ao invés de licenciamento ou exportação, como modo de entrada em um mercado externo. Faria isto quando dispusesse de vantagens diferenciais com relação a outras firmas e desejasse proteger tais vantagens utilizando-se de sua própria estrutura. Para entender a decisão de produção internacional, seria necessário adicionar o condicionamento criado por algumas variáveis estruturais e conjunturais, tais como características do país e da indústria, assim como variáveis operacionais e estratégicas específicas da firma.

Desta forma, a teoria do paradigma eclético tenta explicar porque MNEs existem e porque elas possuem relativamente mais sucesso do que as empresas domésticas (DUNNING, 1988, 2000; DUNNING; WYMBS, 2001). Ela demonstra que a extensão e padrão da produção internacional serão determinados pela configuração de três conjuntos de vantagens (DUNNING, 1977, 1979, 1980, 1988; DUNNING; NARULA, 1995; DUNNING; WYMBS, 2001):

- 1) A vantagem de propriedade – vantagem competitiva que firmas de uma nacionalidade possuem em relação aquelas de outras nacionalidades no fornecimento de um mercado particular ou conjunto de mercados. Esta vantagem é também derivada da posse privilegiada de um ativo intangível específico, como por exemplo, alta tecnologia, eficiente processo de produção e sistema de comercialização;

- 2) A vantagem de localização – é a extensão da vantagem relacionada à escolha de localização de atividades de valor agregado além de suas fronteiras de origem. Em sua escolha de uma localização no exterior para suas atividades, uma MNE é influenciada não apenas como a localização dos recursos e/ou mercados além fronteiras irão afetar seus custos, mas também como eles afetarão sua habilidade de aquisição e exploração da vantagem específica de propriedade dos ativos da firma;
- 3) A vantagem de Internalização – é a extensão da vantagem sobre as quais empresas percebem a utilidade da Internalização dos mercados para a geração e/ou uso de suas vantagens específicas de propriedade dos ativos. Quanto maior um empreendimento em um país possuir vantagens de propriedade sobre empreendimentos de outras nacionalidades, maior o será o incentivo para internalizar o seu uso.

Haveria vários motivos para que uma empresa desejasse internalizar – em outras palavras, para que desejasse produzir em lugar de comprar ou vender. Sua motivação poderia estar associada à existência percebida de riscos e de incerteza; à obtenção de economias de escala; ou ao fato de uma transação de bens ou serviços poder produzir custos e benefícios externos àquela transação, que não se refletiriam nos termos negociados pelas partes envolvidas. Assim, uma empresa decidiria pela Internalização, ou seja, pela produção para obter economias de escala ou para reduzir custos de transação e coordenação, resultantes da incerteza e da existência de externalidades. Dunning (1988) mencionou outros fatores de estímulo à internacionalização, tais como: a necessidade de o vendedor proteger a qualidade do produto final, evitar ou usufruir as políticas governamentais (comercial, tributária e de preços) e controlar cadeias de distribuição no mercado de destino.

Dunning (1988) defendeu que seu paradigma não deveria ser encarado como mais uma teoria, mas sim como um arcabouço teórico para o estudo da internacionalização, tendo surgido do desejo de sintetizar, embora não de forma completa, elementos das duas teorias da firma citadas anteriormente com algumas outras abordagens para a produção internacional. Para Cantwell (1991), apesar da prioridade atribuída por Dunning à Internalização sobre a teoria da firma do poder de mercado, ou seja, da competição sobre o conluio entre MNEs, seria errado tornar o paradigma eclético sinônimo da abordagem da Internalização. O arcabouço proposto por Dunning acrescentaria aspectos novos importantes às considerações feitas até então sobre o processo de internacionalização das empresas, incorporando maior variedade de fatores influentes no mesmo. Apesar disto, em seu âmago, tanto a Teoria da Internalização quanto o Paradigma Eclético eram abordagens microeconômicas, implicando

que a empresa e o mercado seriam dois modos alternativos que poderiam ser utilizados para o atingimento de uma função econômica (GABRIELSSON; KIRPALANI, 2004).

Para Mtigwe (2006), a principal contribuição do paradigma foi aumentar a consciência de que uma empresa precisa construir e manter vantagens competitivas para ser bem sucedida em mercados internacionais. Entretanto, Mtigwe (2006) apontou limitações no poder preditivo do modelo e em sua ênfase no custo geral de se conduzir negócios internacionais, a ênfase esta atribuída à premissa de que tais negócios seriam exclusivos de grandes empresas multinacionais, capazes de possuir vantagens de propriedade significativas. Entretanto, o mundo já assiste a um grande crescimento no volume de negócios internacionais conduzidos por empresas pequenas que podem ou não possuir as vantagens de propriedade e que “não recebem séria consideração no Paradigma Eclético” (MTIGWE, 2006, p. 12).

Em outra publicação, o autor Dunning (1988), faz algumas reflexões e diante de algumas críticas efetuadas por alguns autores, como por exemplo, Aliber (1983), Kojima (1978; 1982), propôs seis possíveis direções nas quais trabalhos sobre o paradigma eclético deveriam ser desenvolvidos no futuro:

- Uma modelagem mais formal do paradigma eclético;
- Aspectos dinâmicos e desenvolvimento da produção internacional;
- Formas diferentes de explicação do envolvimento econômico internacional;
- O local de tomada de decisão;
- Desinvestimentos de empresas multinacionais;
- As conseqüências das atividades das empresas multinacionais.

Para a avaliação da participação de cada área da empresa no processo de internacionalização da produção, (DUNNING, J. B., 1993) considera um conjunto de variáveis para cada área de decisão. Nesse sentido, o autor considera como áreas de decisão as seguintes: tecnologia e inovação, produto, fornecimento, produção, administração de recursos humanos, marketing e distribuição, organização das funções, finanças e contabilidade, propriedade e localização.

Além disso, o paradigma eclético apresenta importantes diferenças quanto às explicações sobre globalização. Primeiramente, como outros modelos econômicos, o paradigma eclético está interessado em identificar e avaliar as variáveis mais importantes que afetam o nível e modelo de produção internacional ou ainda mudanças na produção

internacional. Em segundo lugar, é necessário destacar que o paradigma eclético considera a importância das características específicas da firma na determinação do modelo de produção internacional, enfocando principalmente as características da indústria e dos países. Um outro ponto a ser considerado refere-se ao fato de que o paradigma eclético encontra-se definido em termos estáticos ou estáticos comparativos (DUNNING, J. B., 1993).

Finalmente, apenas recentemente o paradigma eclético tem considerado que as firmas devem realizar investimentos no exterior (particularmente através de fusões e aquisições) como forma de se protegerem ou ganharem uma posição competitiva ao invés de explorarem vantagens específicas de propriedade. Além disso, o Paradigma Eclético da Produção tem como característica fundamental sua amplitude, ou seja, trata-se de um referencial teórico muito amplo.

4.5 Escola de Upsala

A Universidade de Uppsala, Suécia, desenvolveu uma distinta linha de pensamento a partir de estudos do processo de internacionalização das empresas suecas. Essa linha de pensamento, que mais tarde veio a se chamar o processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala, levou os estudos de Negócios Internacionais a cruzarem os limites da Teoria Econômica para abranger também a Teoria do Comportamento Organizacional, através dos trabalhos de Jan Johanson e Jan-Erik Valne, considerados marcos da Escola.

A partir dos trabalhos pioneiros de Penrose (1959) e Cyert e March (1963), a teoria da firma deixou de ser um item examinado puramente do ponto de vista econômico para se tornar um campo independente de pesquisa.

A Escola de Uppsala expandiu seu raio de influência e hoje é adotada por todos os países escandinavos, que têm as mesmas características sócio-técno-econômica e cujos processos de internacionalização de suas firmas passaram por etapas muito semelhantes. Criou-se, portanto, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais. A firma internacional, na visão da Escola Nórdica, é vista como uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem e que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências. Estudos atuais da escola têm trazido importante contribuição também para temas como hierarquias, visão política da firma multinacional e a participação do empresário no processo de internacionalização da firma.

Na década de 70, vários pesquisadores da Universidade de Uppsala como Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973), Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e focalizaram seu interesse no processo de internacionalização de firmas suecas manufatureiras e desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar. A pesquisa foi amplamente influenciada pela literatura sobre a teoria da firma de Coase (1937), pelos trabalhos de Aharoni (1966), Cyert e March (1963) e também por Penrose (1959).

Um dos pressupostos subjacentes da escola é que a internacionalização da firma, seja através de exportações, seja através de investimentos diretos (FDI), ou conseqüência de seu crescimento (CARLSON, 1975). Quando o mercado local está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma no mercado local, devem-se buscar novos locais para se expandir. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas e familiares fórmulas, supõe-se que a busca de expansão será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a expansão geográfica. Portanto, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

Outro pressuposto da Escola é que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância. Supõe-se que as firmas têm um melhor conhecimento de seus ambientes mais imediatos. Assim, elas procurariam alternativas onde pudessem se sentir menos **estrangeiras** possíveis.

As operações no exterior implicam em atravessar fronteiras nacionais, o que cria incertezas adicionais. A falta de conhecimento sobre as condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias e sobre como obter informação, conjuntamente, contribuem para aumentar a incerteza. Uma unidade de negócios dentro das fronteiras do país de origem, mas a uma distância considerável da matriz também criaria incerteza. Mas, se a mesma operação tiver que ser empreendida na mesma distância geográfica, mas em um país estrangeiro, a incerteza será maior. Os pesquisadores de Uppsala pressupõem que a fronteira da incerteza está relacionada com a distância psíquica. Quanto maior a diferença entre o país de origem e o país

estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, linguagem, entre outros, maior o nível de incerteza (CARLSON, 1975).

Com os pressupostos acima mencionados, os pesquisadores de Uppsala interpretaram os padrões do processo de internacionalização que tinham observado nas firmas suecas. Em primeiro lugar, tinham notado que as firmas pareciam começar as suas operações no exterior em mercados relativamente próximos e que somente de forma gradual foram penetrando em mercados mais distantes. Em segundo lugar, parecia que as firmas entravam em novos mercados através de exportações. Raramente, as organizações penetravam em novos mercados com suas próprias organizações de vendas ou através de subsidiárias. O FDI somente ocorria depois de vários anos exportando para o mesmo mercado.

O questionamento básico dos pesquisadores era se esse padrão poderia ser um efeito da incerteza percebida. O primeiro passo para o teste de hipóteses foi dado por Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973). Eles tentaram identificar fatores que influenciavam a distância psíquica entre Suécia e outros países. A distância psíquica foi definida como a soma dos fatores que evitavam o fluxo de informação entre os países. Eles concluíram que a distância psíquica entre a Suécia e um mercado estrangeiro determinado era influenciada pelos seguintes fatores: nível de desenvolvimento, diferença entre o nível de desenvolvimento dos países, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e os vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro (CARLSON, 1975).

Paralelamente, Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) prepararam um ranking de países e sua distância psíquica em relação à Suécia. Os autores concluíram que as firmas pareciam ter uma grande propensão a fazer seus investimentos iniciais em países com baixa distância psíquica da Suécia (como, por exemplo, Dinamarca, Noruega, Finlândia e Alemanha Ocidental), e somente de forma gradual tendiam a penetrar em mercados mais distantes. Os autores levantaram as hipóteses de que o padrão seguido no processo de internacionalização variava no tempo e entre indústrias e que a diferença de tempo decorrente entre o estabelecimento sucessivo em dois mercados parecia decrescer.

A pesquisa verificou que as indústrias de manufatura pesada pareciam preferir se estabelecer em mercados com maior distância psíquica, enquanto que, por exemplo, a indústria têxtil parecia preferir mercados mais próximos. Também, parecia não haver diferenças relevantes entre indústrias em termos do tempo médio de se estabelecer em dois locais consecutivamente. E, ainda, foi verificado que as firmas maiores eram mais inclinadas a se estabelecer em mercados mais distantes em comparação com as firmas pequenas. Os

autores sugeriram dois tipos de explicação para esclarecer as diferenças nos padrões de internacionalização:

1. Algumas indústrias podem ter características que as limitem a certos mercados mais próximos;
2. O outro fator seria a idade da indústria podendo ser um fator, já que algumas indústrias tinham começado o processo de internacionalização no início do século vinte, enquanto que outras tinham começado muito depois.

A internacionalização gradual não parecia ser um fenômeno exclusivamente sueco. Vários estudos como, por exemplo: Bilkey (1978), Bilkey e Tesar (1977); Cavusgil (1980; 1984), Hook Junior e Czinkota (1989) entre outros, confirmaram os achados dos pesquisadores de Uppsala. Entretanto, os pesquisadores de Uppsala não afirmaram que a teoria evolucionista pudesse explicar a escolha de mercado de cada firma ou cada seqüência de entrada de uma firma em um mercado. Poderiam buscar um comportamento diferente em decorrência de características específicas da firma, da indústria, dos fatores de localização. Mas o processo evolucionista de internacionalização parecia ser o mais típico (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

4.6 A Contribuição da Obra de Penrose

Até meados do século XX o comércio internacional era estudado, por economistas, de maneira macroeconômica. Poucos pesquisadores se preocupavam com o que ocorria dentro da firma (HEMAIS; HILAL, 2002). Para os autores essa realidade foi modificada especialmente a partir do desenvolvimento da teoria do crescimento da firma, elaborada por Penrose (2006), quando a firma passou a ser encarada como um campo independente de estudos, sua análise, supôs uma ruptura rápida e imprevista com a visão ortodoxa da empresa a partir de um ponto de vista dinâmico e evolutivo. Em vez de buscar equilíbrios imaginários em tamanho, em combinação de fatores, ou em preços, prestou atenção a temas relacionados com o crescimento das empresas, as razões da função de empresas, a sobrevivência das pequenas e médias empresas e a gestão do conhecimento.

Segundo Penrose (1959), a empresa é um conjunto de recursos organizados administrativamente que cresce e procura sobreviver em torno da concorrência. Ela distinguiu entre os recursos e os serviços que se podem obter destes - os serviços que produzem os recursos dependem da forma em que são usados. Exatamente o mesmo recurso pode prover diferentes serviços segundo a forma em que use ou lhe combine com diferentes tipos ou quantidades de outros recursos (PENROSE, 1959). Qualquer recurso em qualquer empresa está subutilizado. O gerente da empresa trata de melhorar o rendimento dos recursos de que dispõe já que essa é a melhor forma de aumentar a produção e as receitas, sem que se aumentem os custos. O conhecimento da empresa sobre a tecnologia e o mercado é a chave para permitir um melhor aproveitamento dos recursos.

O conhecimento empresarial é um recurso básico para a empresa, já que determina os limites na capacidade de gestão e na capacidade de aproveitamento pleno dos serviços que podem prestar os demais recursos disponíveis da empresa. Os recursos podem ser adquiridos no mercado, no exterior da empresa, mas os conhecimentos necessários para o controle, a gestão e o crescimento são criados no interior da empresa. Penrose (1959) distinguiu entre o crescimento **interno** da empresa, gerado pela melhora no conhecimento empresarial, na gestão e no aproveitamento dos recursos, e o crescimento **externo**, gerado pela aquisição de recursos externos. Esta aquisição de recursos externos é unida a um aumento dos recursos subutilizados, já que se requer tempo para que os novos recursos possam ser plenamente **conhecidos** e aproveitados.

Penrose (1959) utilizou a firma como unidade de análise, partindo do pressuposto de que a função econômica da firma seria adquirir e organizar recursos, de modo a fornecer ao mercado, de forma lucrativa, produtos e serviços. Para esta autora, a disponibilidade dos recursos e o conhecimento para organizá-los e utilizá-los seriam fundamentais para o desenvolvimento da firma, e o seu crescimento estaria relacionado à aquisição de conhecimento, através de um processo evolutivo baseado na cumulatividade da experiência coletiva na firma.

Na década de setenta, com base no trabalho elaborado por Penrose (1959), os pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, e posteriormente de outros países escandinavos, desenvolveram estudos do processo de internacionalização de empresas, formando um arcabouço teórico que mais tarde seria chamado de Escola Nórdica do processo de internacionalização da firma.

Além do trabalho de Penrose (1959), com a sua teoria do crescimento da firma, outros trabalhos foram importantes como base teórica para a Escola Nórdica, como a teoria

comportamental da firma, proposta por Cyert e March (1963) e Aharoni (1966), bem como o estudo sobre como as empresas lidavam com as incertezas dos mercados externos, desenvolvido por Carlson (1975).

A firma internacional, na visão da Escola Nórdica, é vista como uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem e que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências (HEMAIS; HILAL, 2002). Podem-se destacar como alguns dos principais autores e co-autores pioneiros da Escola Nórdica de negócios internacionais Carlson, Hörnell, Johanson, Vahlne, Wiedersheim-Paul, sendo que dois dos mais importantes trabalhos da Escola foram às pesquisas de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), e de Johanson e Vahlne (1977).

Johanson e Vahlne (1977) apresentaram uma seqüência de estratégias de entrada em mercados internacionais, bem como uma seqüência na seleção dos mercados-alvo. Com relação às estratégias de entrada, os autores sugerem que as empresas iniciam a sua internacionalização com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação, alcançando, com o passar do tempo, um envolvimento mais aprofundado, representado pelo estabelecimento de subsidiárias em outro país. Com relação à seleção dos mercados-alvo, Johanson e Vahlne (1977) explicam que as empresas escolhem, de início, mercados psiquicamente mais próximos, evoluindo, na medida em que fossem adquirindo experiência em operações estrangeiras, para mercados cada vez mais distantes psiquicamente.

5 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa utilizou o método descritivo, com abordagem exploratória. Esta escolha fundamentou-se no interesse em ter foco na compreensão dos fatos. Para Martins e Lintz (2000, p. 50) “o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela análise e pela avaliação quantitativa”. No entanto, não são permitidas generalizações, segundo Yin (2001). Para Kilpatrick (1988) um estudo de caso não constitui, só por si, uma metodologia de investigação bem definida, mas essencialmente um design de investigação. Trata-se de um tipo de pesquisa que tem sempre um forte cunho descritivo. O investigador não pretende intervir sobre a situação, mas dá-la a conhecer tal como ela lhe surge. Para isso, apóia-se numa **descrição grossa** (*thick description*), isto é, factual, literal, sistemática e, tanto quanto possível, completa do seu objeto de estudo. No entanto, um estudo de caso não tem de ser meramente descritivo; pode ter, igualmente, um profundo alcance analítico; pode interrogar a situação; confrontar a situação com outras situações já conhecidas e com as teorias existentes; ajudar a gerar novas teorias e novas questões para futura investigação (MERRIAM, 1988; YIN, 2001).

Um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica, baseia-se fortemente no trabalho de campo. Analisa uma dada entidade no seu contexto real, tirando todo o partido de fontes múltiplas de evidência no seu contexto real, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de evidência como entrevistas, observações, documentos e artefatos (YIN, 2001). Os relatos de um estudo de caso assumem normalmente a forma de uma narrativa, cujo objetivo é contar uma historia que acrescente algo de significativo ao conhecimento existente e seja, tanto quanto possível, interessante e iluminativo (STAKE, 1988).

As entrevistas foram semi-estruturadas que para Triviños (1987) é um dos instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo. Triviños (1987) afirma que a vantagem deste tipo de questionário é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos. Além desta abordagem, foi utilizado um questionário estruturado ao final da coleta de dados para validar a interpretação dos fatos apresentados. Outra forma de coleta de dados consistiu na análise documental que envolveu a verificação do instrumento utilizado para a estimação de custos dos produtos importados. Durante as entrevistas a análise dos dados foi iniciada com minhas anotações em visita a sede da empresa onde estive durante alguns dias em período integral na seda da empresa DATASUL em Joinville – SC.

5.1 Foco de Estudo

A primeira categoria analisada foram que as ações da empresas que não eram de todo imprevisíveis e de caráter experimental, e podiam ser administradas, seguindo uma estratégia. Para os principais diretores havia períodos em que uma estratégia seria abandonada ou modificada, mas ainda assim funcionaria como um escopo direcionando as ações da empresa. As estratégias, devido ao objetivo a que se prestassem, variariam ao longo do tempo.

Uma segunda categoria de decisão na empresa seria a descoberta da forma como poderia se dar a sua inserção no novo mercado. O processo poderia iniciar-se com uma análise geral dos países (considerando fatores culturais, econômicos, político-legais, entre outros.), onde também seria mensurado o tamanho e o potencial do mercado. Realizada a análise e seleção do mercado, seria escolhido o segmento onde se pretenderia focar esforços. As estratégias de entrada no mercado contemplariam ações que visassem ultrapassar as barreiras existentes nesse mercado **desconhecido**. Essas estratégias poderiam ser classificadas em formas de entrada – incluindo como seria feita a introdução de produtos da empresa, e que posição esta ocuparia no futuro, além do quão comprometida esta seria com o novo mercado – por outro lado, as estratégias funcionais, buscariam determinar que tipo de funções deveriam existir no novo mercado para apoiar suas operações.

As estratégias de alocação estariam relacionadas à geração de valor para a empresa.

Poderiam ser agrupadas em estratégias de localização e globalização (neste caso incluem-se decisões de fragmentar – para segmentar – ou de padronizar a produção em prol do controle de custos) e de configuração (localização dos departamentos da empresa).

Quanto à coordenação das atividades de internacionalização, as estratégias de flexibilidade operacional (estratégia de **arbitragem** – onde se buscariam os melhores locais em termos de vantagens competitivas – e a estratégia do **poder de influência** onde se aproveitaria o fato de ser multinacional com vistas a obter vantagens em negociações), interagiria com a estrutura formal (visível) da empresa, enquanto as estratégias de orientação (etnocêntrica, onde haveria uma forma padrão de atuação, a policêntrica, que buscaria promover competências locais e a geocêntrica, onde se procuraria equilibrar interesses de matriz e filial a fim de se conseguir um aproveitamento ótimo no desempenho da organização) se voltariam para os valores e estrutura informal da organização.

5.2 Sistemas Integrados de Gestão

Sistemas Integrados de Gestão são também conhecidos como *Enterprise Resource Planning* (ERP). Trata-se de softwares aplicados à integração de sistemas compostos por várias funcionalidades. Este conceito não é exatamente uma novidade. Uma evolução do MRP, utilizados no planejamento da produção e controle de materiais, os ERP vêm sendo usados desde os anos 70 nas grandes e médias empresas. Trata-se de um mercado mundial bilionário, com a presença de grandes corporações (BARROS, 2010).

Os princípios básicos de funcionamento dos sistemas ERP são a integração e a parametrização (HOLLAND; LIGHT, 1999). Quando bem implementados, os ERP permitem democratizar a informação para todos os setores ou áreas da empresa, fornecem meios para facilitar a tomada de decisões, promovem a melhoria da produtividade, reduzem custos, otimizam os processos orçamentários e contábeis, racionalizam estoques e acabam com problemas de comunicação entre diferentes sistemas (BERNROIDER; KOCK, 1999).

Os resultados, no entanto, nem sempre são positivos. De fato, levantamento da Fundação Getúlio Vargas apontou que várias empresas que implantaram estes sistemas questionam seus resultados (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1999). Os investimentos não resultariam no retorno esperado (CARVALHO; COLTRO, 2000).

A tecnologia dos sistemas ERP e sua interface com a gestão empresarial são temas bastante conhecidos. De fato, Esteves e Pastor (2001) fazem uma ótima revisão da literatura estrangeira sobre os ERP, apontando várias facetas de sua utilização, com destaque para o seu ciclo de vida. Também Alsène (1999) e Holland e Light (1999) apontam para a evolução destes sistemas no tempo. Os primeiros Sistemas ERP desenvolvidos tinham o objetivo primeiro de reduzir um enorme trabalho manual, melhorando os controles internos. Eram sistemas exclusivamente *batch*, isto é, que processavam as informações em lotes. Tais sistemas, desenvolvidos na década de 1960, eram tipicamente departamentais, com pouca integração entre os seus diversos componentes, compondo um conjunto de arquivos projetados e orientados especificamente para cada sistema. Na década de 70, inicia-se uma nova fase com o surgimento de técnicas para o desenvolvimento de sistemas *on-line*, mais interativos. Muito embora os sistemas continuassem sendo focados em departamentos estanques, começa a existir uma maior participação dos usuários no seu desenvolvimento. Com a evolução dos meios físicos de armazenagem e a utilização de sistemas computadorizados por toda a organização, surge à possibilidade do desenvolvimento de

sistemas que contemplam simultaneamente todos os fluxos e transações dentro da empresa. A consequência dessa propagação seria uma economia de tempo por parte dos programadores e digitadores, uma economia de espaço físico e, o mais importante, garantiria a integridade da informação, pois toda a empresa estaria com uma única fonte de informações.

5.3 O Processo de Internacionalização da DATASUL

O processo de internacionalização da empresa iniciou-se em 1992, fortemente ancorado no desejo e na visão empreendedora de seu fundador, Miguel Abuhab. As primeiras atividades internacionais ocorreram por demanda dos clientes nacionais e internacionais e por oportunidades geradas em razão da qualidade de seus produtos. Porém, a Companhia atuava de forma pontual e oportunista, sem um planejamento específico para o mercado externo.

A primeira entrada no mercado internacional ocorreu na África do Sul, influenciado pelo fornecedor do software de base de dados utilizado na época. Interessado em ampliar o seu mercado, o fornecedor propôs-se a promover a internacionalização do seu principal cliente com vistas a aumentar as vendas do seu próprio produto.

Durante a última década o relacionamento da empresa com os mercados externos passou por mudanças significativas atravessando diferentes momentos em sua gestão de operação estratégica. O processo de internacionalização da DATASUL pode ser apresentado a partir de análise dos acontecimentos de duas fases distintas: a descoberta e a retomada.

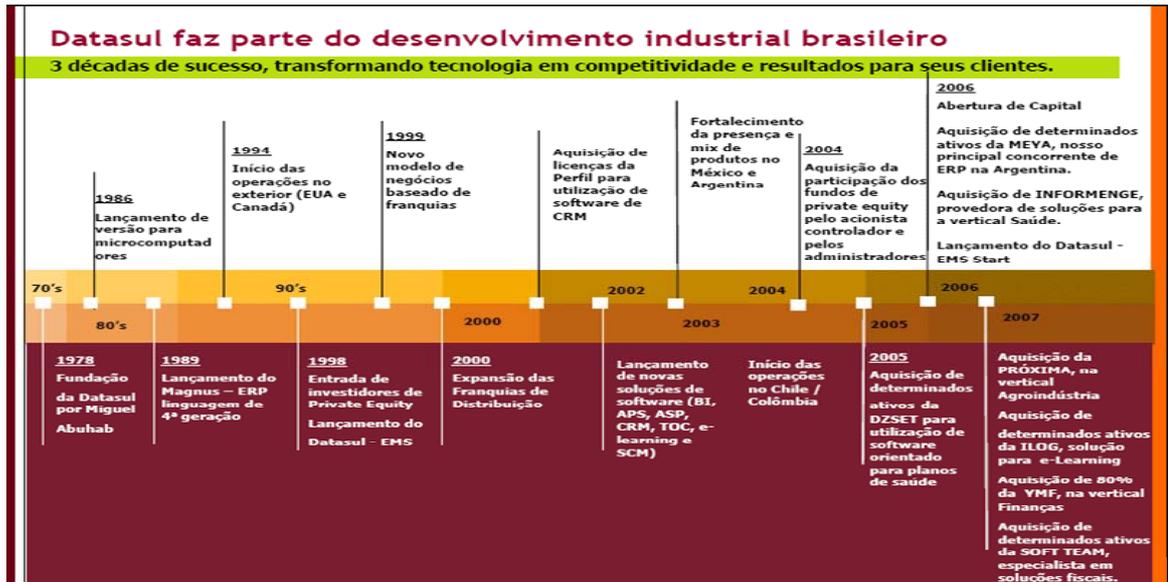


Figura 8 - História e Desenvolvimento - DATASUL
Fonte: DATASUL Computadores (2008)

Na primeira fase, entre 1989 e 1998, a empresa iniciou suas atividades em mercados externos a partir da identificação de uma oportunidade de negócios na África do Sul e encerrou suas operações internacionais em seguida à entrada dos investidores estrangeiros na empresa. A segunda fase marcou a retomada efetiva do processo de internacionalização da DATASUL a partir da percepção da importância de ingressar em novos mercados e da incorporação desta estratégia ao planejamento estratégico da empresa.

5.4 A Descoberta

A DATASUL iniciou sua internacionalização em 1989, após a seleção do *Progress* como sua tecnologia. Essa tecnologia fornecia uma ferramenta rápida, ágil e de fácil utilização e auxiliou o crescimento da DATASUL no Brasil. O sucesso da parceria da DATASUL com a *Progress* no Brasil passou, então, a ser atendida por um executivo de vendas da *Progress*, responsável pela América Latina, como uma forma de ampliar a venda do software da base de dados em outros mercados emergentes, por meio da promoção da DATASUL em mercados de interesse da *Progress*. Nas suas visitas à empresas no exterior, o representante da *Progress* passou a promover o software DATASUL, em bases informais.

As oportunidades de contato com potenciais compradores externos, geradas pelo executivo da *Progress*, foram processadas de forma reativa e pontual, sem referência a uma

intenção estratégica. Muitos dos contatos gerados pelo representante da *Progress* não foram devidamente apreciados pela DATASUL, em função do seu mercado potencial e da sua contribuição para a expansão da empresa nos mercados internacionais. Além disso, naquela época a demanda no Brasil era grande e próspera, colocando em segundo plano os objetivos de expansão internacional da DATASUL.

Apesar disso, a partir de 1992, a DATASUL iniciou sua internacionalização no mercado da África do Sul, atendendo a uma empresa que mostrou interesse na aquisição do software. Houve também o interesse de uma empresa local, que já atuava no segmento local como distribuidora de um produto americano, na distribuição dos produtos da DATASUL. Como a DATASUL até então não tinha a internacionalização como diretriz estratégica, não havia material promocional em idiomas estrangeiros, profissionais com domínio de idiomas estrangeiros ou cultura interna para o processo. Sendo assim, o proprietário da empresa decidiu ir pessoalmente à África do Sul para investigar mais de perto a oportunidade.

O sucesso e aceitação do produto e de seus benefícios pela empresa sul-africana e seu interesse em comercializá-lo naquele país foi imediato e, como até aquele momento a DATASUL não tinha experiência em comercialização internacional, foi estabelecida uma parceria entre as duas empresas para promover a internacionalização do produto. O parceiro local ficou responsável por assessorar a internacionalização do produto DATASUL, recebendo como contrapartida uma porcentagem sobre os negócios efetivados.

Na seqüência, foi instalada uma filial na África do Sul, com o envio de profissionais da empresa para esse país. Logo no início das operações, a DATASUL precisou decidir se comercializaria para novos mercados a versão utilizada no Brasil ou se desenvolveria uma versão que se adequasse às necessidades específicas de cada país, como os aspectos burocráticos e legais eram diferentes em relação aos da África do Sul, houve a necessidade de adaptação do produto às condições locais e optou-se por adotar uma versão customizada para o país africano.

Além dos custos adicionais incorridos pela adaptação do produto e na instalação da filial, como o Brasil estava trabalhando numa nova versão do software, os técnicos da empresa se viram sobrecarregados com a necessidade de administrar tanto problemas da versão brasileira, quanto os problemas da nova versão que tinha sido desenvolvida para atender o mercado externo.

Neste período, a empresa foi contatada por um distribuidor mexicano que havia recebido a indicação do produto da DATASUL e ficou interessada em comercializá-lo no mercado mexicano. A partir deste contato, foi iniciado o processo de montagem de uma

estrutura e de um produto que atendesse ao mercado mexicano. A situação do México se repetiu para o mercado americano e outra filial da DATASUL foi instalada nos EUA.

Nessa fase, executivos da DATASUL eram expatriados para outros países sem preparação prévia em termos de conhecimento do idioma, da cultura e da legislação dos países externos. “Tive que aprender tudo “na marra”, relata um executivo da empresa. Não havia também nenhum suporte da empresa para a adaptação das famílias dos executivos aos países externos.

Aos poucos as demandas do mercado externo aumentaram em número e complexidade e a DATASUL decidiu contratar um executivo para gerenciar as operações internacionais.

Em 1998, com a entrada dos fundos na estrutura societária da empresa, o projeto de internacionalização foi questionado em razão de sua baixa lucratividade, da dispersão de recursos escassos e do custo elevado para o negócio. Os investimentos nessa primeira fase de internacionalização da DATASUL somavam de 10 a 15 milhões de dólares e ainda não tinham gerado retornos satisfatórios. Como resultado, as filiais da África do Sul e dos EUA foram fechadas, enquanto algumas operações já existentes na Argentina (cerca de 30 clientes), no México (em torno de 10 clientes) e nos EUA (2 clientes) foram mantidas. Somente na Argentina foram mantidas unidades de distribuição. Os demais países eram atendidos pelas operações brasileiras. Assim, durante o período de 1998 a 2000, os investimentos na internacionalização da DATASUL foram suspensos e as atividades internacionais ficaram restritas à manutenção dos clientes existentes.

5.5 A Retomada

Em 2000, movida pelo sucesso do modelo de franquias no Brasil, a DATASUL passou a enxergar a internacionalização novamente como possibilidade de expansão rentável e a expansão internacional voltou à agenda estratégica da diretoria. O presidente designou um diretor de operações internacionais que respondia diretamente a ele e impulsionaria a implantação do modelo de franquias também no exterior.

O pressuposto era o de que o modelo de franquias, de grande aceitação no Brasil e relativamente fácil reprodução no exterior, poderia facilitar a expansão nos mercados internacionais, uma vez que propiciava a participação de empreendedores locais, mais

familiarizados com o mercado, que poderiam rapidamente empreender as adaptações locais do produto e das vendas.

Em 2003, quando Jorge Steffens assumiu a presidência da empresa, o foco estratégico recaiu sobre a busca da rentabilidade e a empresa passou a trabalhar por processos e por projetos. Quanto às atividades internacionais, dois projetos foram definidos: (1) expansão na Argentina, no Chile, na Colômbia e nos EUA; e (2) expansão no México.

A DATASUL designou um country manager para cada um desses projetos, ambos reportando ao diretor de operações da empresa, e deu início a uma série de adequações contábeis e contratuais para adequar procedimentos contratuais e remessas para os mercados externos.

Os EUA era um mercado estratégico por alojar os clientes mais avançados (*lead users*), que ditavam tendências na indústria, mas a principal expansão da DATASUL passaria a ocorrer na América Latina.

Análises mais aprofundadas dos mercados da Argentina, do Chile, da Colômbia e do México seguiram em 2004, buscando um planejamento da expansão da empresa nesses mercados em termos das ofertas mais adequadas e dos investimentos necessários. Apesar de enfrentar uma resistência inicial do mercado argentino, e seqüelas do processo de ruptura na atuação prévia da empresa no país, Jorge Steffens acreditava que questões como câmbio, subsídios governamentais, baixo custo da mão-de-obra e redução de risco favoreciam a reconquista daquele mercado.

Em consequência dessas questões e por respeito às diferenças culturais entre o Brasil e outros países da América Latina, a intenção da DATASUL era criar um centro de desenvolvimento e inovação na Argentina. Com atividades de documentação, tradução e treinamento em língua espanhola, o centro seria responsável por prestar suporte a todos os países de língua hispânica e pela adaptação local, ou **localização** dos softwares internacionais. Enquanto adaptações menores (de 1º nível) seriam realizadas em cada país externo, esse centro daria suporte para adaptações maiores (de 2º nível) dos produtos para os mercados argentinos, colombianos e mexicanos. Entretanto, por resistências culturais dos clientes do Chile, que preferiam não ser atendidos por profissionais de um país estrangeiro, esse centro não serviria os clientes chilenos. Enquanto a expansão ocorria através de franquias na Argentina, no Chile e na Colômbia, perspectivas diversas passaram a ser analisadas no México.

5.6 Projeto de Expansão no México

O modelo de franquias da DATASUL foi expandido para o México em 2002, sem muito sucesso. “Tivemos problemas de aculturação do mercado e de falta de investimentos das franquias.”, relata um executivo da empresa.

A retomada estratégica das atividades da DATASUL no México começou em 2004, através da contratação de uma empresa de consultoria para a realização de uma avaliação do mercado mexicano de softwares. O objetivo era entender a capacidade e o perfil do mercado mexicano, bem como identificar os modos de entrada mais adequados. Até aquele momento, a DATASUL considerava insuficientes suas informações sobre o mercado mexicano, apesar de já atender clientes no país desde 1992.

Os resultados da pesquisa, que analisou o mercado de softwares de gestão para as 500 maiores empresas do México, apontaram um grande potencial no mercado de ERP, que evoluía 20% ao ano, acima dos 15% previstos para o ano de 2005 no Brasil. Por outro lado, identificou-se que o mercado mexicano era pouco maduro: o México realizava a metade dos investimentos que os brasileiros faziam. “Vimos à dificuldade de adoção de TI pelos mexicanos tanto como uma oportunidade, quanto como um problema para a expansão no país”, relata Paulo Caputo.

Observou-se também um mercado dominado pelas empresas internacionais no segmento das maiores corporações, um mercado pulverizado no atendimento às pequenas empresas e um *middle market* carente de soluções adequadas e de fornecedores.

Duas potenciais empresas alvo de aquisição pela DATASUL foram identificadas. Paulo Caputo, diretor de operações da empresa, foi ao México e iniciou negociações de compra dessas empresas, mas estas não prosperaram, por questões de preço e baixo interesse da parte dos empresários locais. Houve uma tentativa de parceria, proposta por uma das empresas, para colocação de um dos seus produtos no Brasil pela DATASUL, mas, novamente, as negociações não evoluíram.

Em paralelo, buscaram-se, sem sucesso, candidatos adequados para franquias no país. A conclusão sobre o modo de entrada no mercado mexicano foi que o crescimento orgânico no mercado mexicano seria difícil, mas que, sem outras potenciais empresas alvo de aquisições, não havia outra saída.

Portanto, decidiu-se por montar uma estrutura própria naquele mercado para desenvolver a primeira conquista de mercado. A DATASUL planejava instalar uma base com

vendedores próprios locais para atender às complexidades e especificidades do mercado mexicano. Um plano de expansão com um horizonte de cinco anos foi elaborado, sendo aprovado pela diretoria.

Em 2006 o projeto no mercado mexicano foi iniciado com duas bases de operação: uma na cidade do México e outra em Monterrey. Foram contratados dois vendedores – um para cada local, e dois profissionais de pré-vendas na cidade do México. A DATASUL optou por contratar vendedores de empresas prestadoras de serviços de software de pequeno porte, a fim de evitar os vícios dos vendedores de grandes empresas.

Em Monterrey foi identificada uma empresa parceira para a instalação e assistência técnica ao produto. A empresa contratou quatro consultores que seriam treinados por um grupo de analistas brasileiros que permaneceriam no México por seis meses. A empresa contava também com um técnico de suporte brasileiro na Cidade do México, que trabalhava para a DATASUL em regime de tempo parcial. O projeto previa ainda uma operação comercial em Guadalajara, através da identificação de um vendedor especializado.

Uma das questões desse plano seria a adoção de vendas diretas, feitas por profissionais contratados pela empresa, modelo que a DATASUL já havia abandonado. A proposta de Paulo Caputo, aprovada pela diretoria, implicava em trabalhar com equipe própria nas vendas. Mais tarde, desejava-se transferir os negócios já estabelecidos para o pessoal contratado e treinado, sob o regime de franquias. Contudo, ainda não se sabia prever o tempo de duração do processo de transferência da venda direta para o modelo de franquias.

5.7 Desafios Estratégicos da DATASUL

A estratégia de internacionalização da DATASUL no início de 2006 era focada na América Latina, com a extensão do modelo de franquias para esses países. O crescimento dos mercados de softwares gerenciais dessa região, especialmente nos segmentos de pequenas e médias empresas, assim como a proximidade física e cultural do Brasil em relação aos países da América Latina favorecia essa escolha estratégica. Entretanto, para o fundador da empresa, Miguel Abuhab, o aproveitamento das grandes oportunidades de internacionalização só aconteceria com a entrada em países emergentes como a China, a Índia e a Rússia. “São países com amplos mercados de manufatura. Nesse caso, seria necessária a tradução dos softwares e a criação de uma operação própria em cada um desses países. Temos condições de

competir com as multinacionais de ERP, porque temos um produto de qualidade e não existe um líder consolidado (no middle market)... todos estão na mesma condição de igualdade”... – “o custo dos americanos são muito alto e teriam que vender a preços de mercado na China - perante a concorrência temos um produto de qualidade a custos razoáveis e que atua no middle-market...” refletia Miguel Abuhab. Nas palavras de Miguel Abuhab: “A América Latina é peanuts, deveríamos internacionalizar para a fábrica do mundo – a China” (informação verbal)¹⁴.

Nos mercados grandes a estratégia seria similar à definida para o México, com a estruturação direta do negócio inicialmente, com posterior transferência da operação para o modelo de franquias.

A América Latina era um mercado atrativo. Os mercados da Argentina e do México juntos, por exemplo, tinham potencial para a formação de uma nova DATASUL, mas requeriam operações e estratégias diferentes em cada um deles. Já os grandes mercados emergentes eram muito mais atrativos comparados aos latino-americanos, embora exigissem maior adaptação às suas peculiaridades, devido às diferenças nas práticas de negócio, legais e culturais.

5.8 Recursos Humanos e Gestão

Aspectos gerenciais impunham restrições ao aproveitamento das oportunidades internacionais. Enquanto a empresa possuía um número adequado de profissionais qualificados em desenvolvimento de softwares, havia escassez de implantadores de softwares (profissionais com conhecimentos dos negócios dos clientes e de processos gerenciais) na empresa, familiarizados com as peculiaridades locais dos negócios. No exterior, o desafio de encontrar distribuidores e treiná-los para vender/implantar os produtos da DATASUL era ainda maior.

Apesar da aprendizagem adquirida pela empresa em relação à gestão internacional de pessoas, especialmente em aspectos relacionados à expatriação de profissionais, o planejamento internacional de carreiras ainda era pouco desenvolvido. De maneira geral, os recursos humanos da empresa no Brasil ainda não tinham uma visão global dos negócios. A

¹⁴ A entrevista foi concedida por Miguel Abuhab, Santa Catarina, em setembro de 2008

experiência internacional estava restrita a poucos executivos. Da mesma forma, não havia estrangeiros ou brasileiros com ampla experiência internacional no corpo diretivo e no Conselho de Administração da DATASUL.

As decisões estratégicas da empresa estavam concentradas na matriz em Joinville “onde era decidido o que seria bom realizar em outros países” (informação verbal)¹⁵. Decisões jurídicas e contábeis também eram centralizadas nas áreas funcionais da matriz no Brasil. Como os profissionais dessas áreas tinham pouco conhecimento sobre a realidade dos negócios em outros países, as normas e os processos de decisão na sede eram adotadas como padrões gerais, inclusive para as operações no exterior, sem avaliação prévia da sua adequação aos padrões locais.

O desenvolvimento de novos produtos para o mercado externo também era realizado no Brasil, apesar das adaptações serem feitas por profissionais dos demais países, o que demandava, também nas FDES brasileiras, profissionais com experiência internacional. Correções na parte *core* dos produtos freqüentemente demandavam viagens dos profissionais das FDES brasileiras ao exterior, assim como o treinamento de profissionais das franquias internacionais para a implantação dos produtos. Franqueados da DATASUL, apesar de reconhecerem os esforços da empresa junto à Universidade Corporativa e a outras entidades, destacavam a necessidade de maior apoio na formação de um pool de pessoas para suportar os planos de expansão internacional da empresa.

5.9 Marketing e Vendas

Com grande competência no desenvolvimento de novos produtos, um dos principais desafios da DATASUL era desenvolver uma oferta de marketing adequada aos mercados internacionais. Os recentes investimentos da DATASUL em novos módulos de programas não estavam apresentando os índices esperados de crescimento e lucratividade, mesmo no mercado brasileiro. Dos mais de 100 módulos de produtos já lançados pela empresa, os que traziam maiores retornos eram apenas 20 módulos lançados em 1998 que apresentavam os índices de lucratividades projetados. Executivos da empresa viam a necessidade de maior

¹⁵ A entrevista foi concedida por Miguel Abuhab, Santa Catarina, em setembro de 2008

diferenciação das ofertas da DATASUL em relação às dos concorrentes, na direção de soluções específicas de alto valor agregado.

Existia também a necessidade permanente de um marketing mais agressivo tanto no Brasil, quanto no exterior. No mercado doméstico a marca DATASUL já era reconhecida, mas outras marcas brasileiras também ganhavam força, como a Totvs. No exterior a dificuldade era maior, dado o pouco conhecimento da marca DATASUL e a grande força das marcas dos concorrentes e internacionais. Executivos da empresa destacavam a falta de uma imagem positiva do Brasil e dos brasileiros como um dos principais desafios para a construção de uma imagem dos produtos de informática nos mercados internacionais.

Novos canais de distribuição precisavam ser introduzidos, pois algumas franquias já haviam se acomodado com a carteira de clientes que possuíam. Algumas regiões do país não eram atendidas pelos franqueados e não havia canais alternativos de vendas. A internet, assim como as franquias especializadas para comercializar novos produtos no modelo de software como serviço, poderia ser utilizada. Nesses casos, não haveria a necessidade de implantação dos softwares, pois os produtos seriam desenvolvidos de modo que os próprios usuários fossem capazes de utilizá-los de forma fácil. Isto, de um lado, contribuía para a superação de um dos gargalos para o desenvolvimento da DATASUL, mas expunha o modelo das FDI, pela potencial ameaça de um canal direto.

Inevitavelmente haveria conflito de canais, implicando em menores receitas de licença de uso e de implantação das FDI e exigindo a avaliação dos negócios dessas franquias. Essa reavaliação passaria pela formação de profissionais com características diferentes dos atuais implantadores de software e próximas às de consultores de negócio. No modelo em que os clientes pagam uma taxa de uso dos produtos após a obtenção via internet, as FDI poderiam ter receitas provenientes da indicação dos produtos, assim como de eventuais pedidos de clientes para customização e ampliação de módulos.

5.10 Decisões Difíceis

O principal objetivo de Jorge Steffens era atingir a meta de faturamento de 1 bilhão de reais em 2010, e o mesmo enxergava múltiplas opções. Uma delas era concentrar suas atividades e expandi-las no próprio mercado brasileiro, cujos segmentos de *middle market* e *low end* ainda mostravam potencial. Outra opção era intensificar o esforço de

internacionalização do negócio atual, com foco em pequenas e médias empresas de países específicos. Nesse caso, a definição dos mercados estratégicos, a escolha dos modos de entrada e da seqüência de ingresso, assim como a construção de uma estratégia global seriam chave.

Apesar do sucesso do modelo de franquias no Brasil, Jorge Steffens reconhecia a necessidade do desenvolvimento de novos canais de distribuição. Algumas questões pairavam em sua mente: A DATASUL deveria adotar um novo modelo de negócios? Quais seriam as implicações para o modelo de negócios atual da empresa? A empresa deveria desenvolver parcerias globais para novos produtos? Jorge Steffens pensava até mesmo na possibilidade de aliar-se aos grandes concorrentes, tornando-se fornecedor em regime *Original Equipment Manufacturer* (OEM).

A DATASUL precisava agir rapidamente, já que as vantagens do pioneirismo nos mercados seriam grandes, especialmente no caso de empresas do *middle market*, receosas quanto a custos de mudanças dos seus sistemas.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O caso foi desenvolvido na empresa de ERP **DATASUL**, a mesma nasceu com capital próprio no Sul. Após uma séria crise financeira em 1998, a empresa abre seu capital para poder fazer pela primeira vez a sua Internacionalização formando parcerias com outras empresas nos países onde a Datasul pretendia entrar para fazer sua Internacionalização. Com a mudança do perfil acionário, a empresa também mudou seu foco, os investimentos na Internacionalização foram suspensos e as atividades internacionais foram suspensas e as atividades internacionais ficaram restritas à manutenção dos clientes existentes centrado apenas em tecnologia para uma abordagem mais direcionada para as empresas de médio porte, pois detectou que estas empresas não recebiam a devida atenção do mercado brasileiro como deveria. No final da década, a empresa assinou uma parceria com outras empresas européias do setor que permitiram acesso a novas tecnologias, proporcionando o aprimoramento de processos de fabricação e desenvolvimento de novos mercados para seus produtos, trazendo ganhos, eficiência e maior lucratividade.

6.1 As Entrevistas

As entrevistas foram realizadas de forma semi-estruturadas, foi realizada mediante a utilização de um formulário com questões abertas que norteou a pesquisadora e foram entrevistados os principais executivos da empresa.

O fato de ter sido realizada uma entrevista individual com perguntas abertas me permitiu o acúmulo de um rico material, referente às histórias da empresa e me permitiu uma análise qualitativa, É importante ressaltar que, desde o princípio, para realização deste estudo seguiu-se os aspectos ético-legais dos trabalhos de investigação científica, tendo sido aprovado pela Coordenação da República e resguardado o anonimato das entrevistadas.

É importante lembrar que a participação dos gestores e diretores da empresa foram voluntárias, respeitando sempre os gestores se recusaram a participar do trabalho. Nesses casos, utilizamos somente as informações coletadas junto aos diretores e gestores da empresa.

6.2 Pessoas Entrevistadas

Foram entrevistadas sete pessoas, sendo seis diretores e o fundador da Datasul a decisão sobre quem seriam as pessoas entrevistadas foram baseadas na visão de que seriam entrevistadas as pessoas que decidiram pela Internacionalização e estavam envolvidas em todo o processo desde o início.

No que concerne às entrevistas efetuadas aos seis diretores e ao fundador da Datasul estes consideram o seguinte relativamente à Internacionalização:

Motivos que levaram a Datasul a se internacionalizar

De acordo com o DPT diretor da DATASUL, em 2005, 65% do faturamento do setor de software ERP tinha sido proveniente de grandes empresas, mas esperava-se uma mudança nesta participação. O potencial neste segmento para as pequenas e médias empresas da América Latina era significativamente maior do que o do segmento de grandes empresas e analisando estes números e as excelentes oportunidades a empresa resolveu se Internacionalizar.

Atendimento de Nichos do setor de software de ERP

A empresa quando resolveu fazer sua internacionalização estava preocupada em atender um nicho do setor de software de ERP que não vinha sendo atendido, era grande à necessidade da criação de soluções para indústrias específicas e atender às demandas do mercado por soluções complementares e ferramentas de ERP tais como *customer relationship management (CRM)*, *business intelligence (BI)*, e *supply chain management (SCM)*. Esses movimentos impactariam a estrutura competitiva do segmento de médias empresas do mercado, que tendia a se tornar tão consolidado quanto o de grandes empresas.

A Datasul se preocupava em se antecipar às novas tendências de mercado

Segundo o DOI, a Datasul se antecipava às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças de estratégias dos concorrentes, pois isto era essencial para o seu sucesso no longo prazo.

Market share brasileiro

A Datasul sempre se preocupou em manter um excelente *market share* e segundo o fundador da empresa o Brasil era o maior mercado de softwares gerenciais da América Latina, com 43% de participação na receita total. Na seqüência, estava o México com 28%. O mercado brasileiro de ERP era estimado em 283 milhões de dólares em 2005 e isto impactou diretamente na decisão de fazer a Internacionalização da empresa.

A Datasul perseguiu por muito tempo o ideal de se posicionar no *middle-market*

Conforme o DO da DATASUL, a carteira de clientes da empresa em 2005 estava centralizada no *middle-market*, sendo o faturamento da maioria dos clientes entre R\$ 100 a R\$ 300 milhões. Nesse segmento a DATASUL **detinha a liderança** do mercado, com cerca de 30% de *market share*.

Atualizações em seus produtos e serviços

Conforme o DOI a Datasul investia muito em atualizações e treinamentos para seus funcionários porque uma empresa ao comprar um ERP sempre pensa na adequação do mesmo ao seu negocio e a garantia de que o ERP estará sempre em desenvolvimento e que sua organização não perca oportunidades de participar de novos negócios.

Vantagens no segmento em relação às empresas estrangeiras

Conforme seu fundador a Datasul possuía certas vantagens em relação às empresas estrangeiras, como o conhecimento da legislação brasileira, do mercado e das economias locais, que, por suas complexidades, constituíam uma barreira natural à entrada de softwares desenvolvidos por empresas estrangeiras.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou compreender, a partir da análise da experiência de Internacionalização da Datasul, como a empresa mobiliza seus recursos com o objetivo de consolidar as competências organizacionais que promovam o acesso e desenvolvimento sustentável no mercado internacional, descrevendo como a empresa desenvolveu novas habilidades e capacidades, a partir de um modelo de aprendizado e adaptação.

As teorias estudadas com base no referencial teórico servem como lente de análise para explicar o processo de Internacionalização do caso estudado através dos elementos encontrados na pesquisa. O processo de Internacionalização da Datasul ocorreu de forma pouco estruturada e contingencial em sua fase inicial a partir do final da década de 90.

A análise do processo como um todo confirma que os investimentos diretos foram realizados para atingir um segmento com grande capacidade de crescimento, ou seja, as pequenas e médias empresas presentes na América Latina, e a primeira decisão tomada para a concretização deste fato foi à formação de parcerias com outras empresas nos países onde a Datasul pretendia entrar para fazer sua Internacionalização.

È importante observar, contudo, que a tomada de decisões sobre seleção de mercados e forma de atuação nos mesmos foi desenvolvida de forma pouco pragmática influenciada pela proximidade psíquica destes países. Este fato se verifica pela estratégia da empresa em fazer da exportação uma continuação do seu mercado interno, sem adaptação de seus produtos.

Com base na literatura revisada, e suportada pelo estudo de caso, conclui-se que a empresa brasileira de ERP **DATASUL** de fato apresenta vantagens competitivas dentro do contexto da Internacionalização e da conquista de novos mercados em âmbito internacional.

Os resultados mostram que a proposição não foi alcançada integralmente na primeira tentativa de Internacionalização da **DATASUL** devido a sua pouca experiência em trabalhar com as diferenças culturais, fiscais e trabalhistas entre o Brasil e os países que a empresa estava presente.

Dessa forma, respondendo à questão problema deste estudo, pode-se afirmar que as vantagens competitivas que influenciaram diretamente o não sucesso da **DATASUL** em sua primeira tentativa da Internacionalização são fundamentalmente:

1. Diferentes níveis de desenvolvimento dos países envolvidos;

2. Diferenças culturais;
3. Nível de educação;
4. Processos de negociações diferentes da cultura brasileira;
5. Diferenças de idiomas;

Qualquer empresa que resolve fazer sua Internacionalização e quer ter sucesso com este projeto precisa se preocupar com as diferenças culturais, sócias econômicas, legislação fiscal e idioma.

A empresa quando começa a pensar em fazer sua Internacionalização primeiro deve entrar no país escolhido procurando parceiros para estabelecer parcerias comerciais para vender seus produtos, medirem o índice de aceitação bem como estabelecer um processo de adaptação do produto conforme a cultura daquele país, ou seja, identificando as necessidades do mercado-alvo e adaptando seus produtos.

A dinâmica das competências organizacionais gera continuamente novas capacidades e habilidades que contribuem para a empresa atingir uma vantagem competitiva sustentável. Conforme destacado, o aprendizado na pratica foi fundamental para o desenvolvimento das operações. A aprendizagem foi catalisadora do processo de criação das operações e adaptação dos recursos internos da empresa, servindo de base para o desenho do modelo do negocio. Estas competências retratam a trajetória da empresa, o aprendizado pela busca de mercados externos, sua capacidade de entender novas culturas e o nível de envolvimento com os mercados externos.

A empresa de ERP **DATASUL** estudada apresenta uma representatividade dentro deste contexto, uma vez que se trata de uma empresa de médio porte, relativamente jovem, especialmente no mercado externo, ou seja, em uma fase intermediária de Internacionalização.

Finalmente, é importante ressaltar-se que, embora se tenha identificado claramente algumas vantagens competitivas que influenciam o processo de Internacionalização isso não significa que não exista outras não citadas, especialmente em função do universo estudado (uma empresa), o que pode ser apontado como principal limitação deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- AHARONI, Y. **The foreign investment division process**. Boston: Graduate School of Business Administration, 1966.
- ALIBER, R. Money, multinationals and sovereigns. In: KINDLBERGER, C. P.; AUDRESCH, D. B. **The multinational corporation in the 1980**. Cambridge: MIT Press. 1983. p. 245-262.
- ALMEIDA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALSÈNE, É. The computer integration of the enterprise. **IEEE Transactions on Engineering Management**, New York, v. 46, n. 1, p. 26-35, Feb. 1999.
- AMAL, M. et al. **Investimento direto externo no Mercosul: o papel da Europa**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2006.
- AMICCI, F. L. **Software sob encomenda: um estudo exploratório de segmentação e posicionamento no mercado empresarial**. 2004. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- ANDERSEN, O. Internationalization and new market entry: a review of theories and concepts. **Management International Review**, Wiesbaden, v. 37, p. 27-42, 1997.
- ANDERSON, S. Internationalization of the firm in an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, Armonk, v. 30, n. 1, p. 65-94, 2000.
- ANDERSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 23, n. 11, p.979-996, Nov. 2002.
- ARIFFIN, N.; FIGUEIREDO, P. N. **Internacionalização de competências tecnológicas: implicações para estratégias governamentais e empresariais de inovação e competitividade da indústria eletrônica no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- ATSUMI, S. Y. K.; VILLELA, L. E.; FREITAS, J. A. S. B. Estratégias de internacionalização de empresas brasileiras: o processo de investimento externo direto. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.
- BARRETO, A. A internacionalização da firma sob enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 6-7.
- BARRETTO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 29-32.

- BARROS, F. **Especial ERP: na prática funciona assim.** Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/tecnologia/2002/03/28/idgnoticia.2006-05-15.6570768462/>>. Acesso em: 15 jul. 2010.
- BARRY, E. **A globalização do capital.** São Paulo: 34, 2000.
- BARRY, E. **Reestruturação no mercado de software de gestão.** Disponível em: <www.computerworld.com.br>. Acesso em: 26 set. 2003.
- BASU, S. C. **An empirical framework for transforming global organizations through business process reengineering.** 2000. Tese (Doutorado) - University of Memphis, 2000.
- BATISTA, V. A. Z. **Como otimizar a implementação de sistemas integrados de gestão.** 1999. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1999.
- BATISTA JUNIOR, P. N. Mitos da globalização. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 12, n. 32, p. 125-186, 1998.
- BEAMISH, P. W. The internationalization process for smaller Ontario firms: a research agenda. In: RUGMAN, M. (Ed.). **Research in global strategic management-international business research for the twenty-first century: Canada's new research agenda.** Greenwich: Jai Press, 1990. p. 77-92.
- BERNROIDER, E.; KOCH, S. Decision making for ERP-investments from the perspective of organizational impact: preliminary results from an empirical study. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 5., 1999, Milwaukee. **Proceedings...**Atlanta: AIS, 1999. p. 773-775.
- BILKEY, W. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. **Journal of International Business Studies**, Cleveland, v. 9, n. 1, p. 33-46, Mar. 1978.
- BILKEY, W.; TESAR, G. The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, Cleveland, v. 8, n. 1, p. 93-98, Mar. 1977.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, Armomk, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **The future of the multinational enterprise.** London: Macmillan, 1976.
- CALDAS, M. P.; WOOD JUNIOR, T. Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- CAMPANARIO, M. A. et al. Validação estratégica de sistemas integrados e os critérios da Fundação Prêmio Pesquisa Nacional de Qualidade. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Org.). **Estratégia contemporânea: internacionalização, cenários e redes.** Campinas: Akademika, 2008. v. 1, p. 223-238.

CANTWELL, J. A survey of theories of international production. In: PITELIS, C.; SUGDEN, R. (Eds.). **The nature of the transnational**. London: Routledge, 1991. Cap. 2, p. 16-63.

CARLSON, C. **How foreign is foreign trade**: a problem in international business research. Uppsala: Uppsala University, 1975. (Acta Universitatis Upsaliensis; Studia Oeconomiae Negotiorum, 11).

CARNEIRO, P. S. M. **Internacionalização das empresas brasileiras**: estudo exploratório sobre processo decisório: fatores indutores e restritivos a internacionalização. 2000. 201 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

CARVALHO, J.; COLTRO, R. Mercado de ERP falha no suporte a clientes. **Computerworld**, São Paulo, v. 8, n. 324, p. 38-39, jul. 2000.

CASTRO, M.; SILVA, A. J. H.; FAVORETO, J. R. Produtos, mercados e resultados organizacionais: reflexões acerca dos impactos do processo de internacionalização sobre o conteúdo estratégico. **Revista de Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 13, n. 2, p. 259-269, nov. 2007.

CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. **European Research**, Deventer, v. 8, n. 6, p. 273-281, Nov. 1980.

CAVUSGIL, S. Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 21, n. 1, p. 3-22, Jan. 1984.

CHETTY, S.; HOLM, D. B. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, Kidlington, v. 9, n. 1, p. 77-93, Feb. 2000.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica - New Series**, London, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937.

COMMONS, J. **The economics of collective action**. New York: MacMillan, 1950.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European Journal of Marketing**, Bingley, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. 2nd ed. Massachusetts: Blackwell, 1992.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. New York: Prentice Hall, 1963.

DATASUL Computadores. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.datasulbr.com/>>. Acesso em: 26 maio 2008.

DAVENPORT, T. H. **Mission critical**: realizing the promise of enterprise systems. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

DUNNING, J. B. **The birds of North America**. Philadelphia, PA: The American Ornithologists' Union and The Academy of Natural Sciences of Philadelphia, 1993.

DUNNING, J. H. Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, Oxford, v. 41, n. 4, p. 269-295, Nov. 1979.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, Kidlington, v. 9, n. 2, p. 163-190, April 2000.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, Cleveland, v. 19, n. 1, p. 1-31, Mar. 1988.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, Cleveland, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B.; HESSELBRON, P. O.; WIJLMAN, P. J. (Eds.). **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan, 1977. p. 398-418.

DUNNING, J. H. & NARULA, R. The R&D activities of foreign firms in the US, **International Studies of Management and Organization**, Armonk, v. 25, p. 39-73, 1995.

DUNNING, J. H.; WYMBUS, C. The challenge of electronic markets for international business theory. **International Journal of the Economics of Business**, Abingdon, v. 8, n. 2, p. 273-301, July 2001.

EICHENGREEN, B. **A globalizacão do capital**. São Paulo: 34, 2000.

ELIAS, N.; DUNNING, E. **A busca da excitação**. Lisboa: Difel, 1995.

ESTEVEZ, J.; PASTOR, J. Enterprise resource planning systems research: an annotated bibliography. **Communications of the Association of Information Systems**, Atlanta, v. 7, n. 8, p. 1-52, Aug. 2001.

FILLIS, I. Small firm internationalization: an investigative survey and future research directions. **Management Decision**, Bingley, v. 39, n. 9, p. 767-783, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2006.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **TI: cenário e tendência – pesquisa anual**. São Paulo, 1999.

FUOCO, T. Empresas nacionais lideram mercado de ERP. **INFO Online**, São Paulo, nov. 1999.

GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V. Born globals: how to reach new business space rapidly. **International Business Review**, Oxford, v. 13, n. 5, p. 555-571, Oct. 2004.

GOMES, R. **Empresas transnacionais e internacionalização da P&D**: elementos de organização industrial da economia da inovação. São Paulo: UNESP, 2006.

GONÇALVES, R. **Empresas transnacionais e internacionalização da produção**. Petropolis: Vozes, 1992.

GOTTFREDSON, M.; ASPINALL K. Inovação vs. complexidade: qual é a dose certa? **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 83, n. 11-12, p. 40-49, 2006.

HABERKORN, E. **Teoria do ERP**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 15-40.

HOLLAND, C. P.; LIGHT, B. A critical success factors model for ERP implementation. **IEEE Software**, Washington, v. 16, n. 3, p. 30-36, May 1999.

HOOK JUNIOR, R. C.; CZINKOTA, M. R. Export activities and prospects of Hawaiian firms. **European Journal of Marketing**, Bingley, v. 23, n. 11, p. 27-35, 1989.

HÖRNELL, E.; VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. P. **Exports and foreign establishments**. Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1973. .

HYMER. S. **The international operations of national firms**: a study of foreign direct investment. Tese (Doutorado) – Department of Economics, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1960.

ILHÉU, F. **A internacionalização das empresas portuguesas e a China**. Coimbra: Almedina, 2007.

JAGANNATHAN, R. **ERP for chartered accounts**. Disponível em <<http://www.erpassist.com>>. Acesso em: 08 fev. 2004.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. International marketing and internationalization processes: a network approach. In: PALIWODA, S.; TURNBULL, P. (Eds.). **Research in international marketing**. London: Croom Helm, 1986. p. 234-265.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E. (Eds.). **Strategies in global competition**. London: Croom Helm, 1988. p. 287-314.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, Dordrecht, v. 1, n. 1, p. 83-101, Mar. 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, Oxford, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, Cleveland, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. P. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, Oct. 1975.

KOJIMA, K. **Direct foreign investment**. London: Croom Helm, 1978.

KOJIMA, K. Macroeconomic versus international business approach to foreign direct investment. **Hitosubashi Journal of Economics**, Kunitachi, v. 23, p. 1-19, 1982.

KUMAR, K.; HILLEGERSBERG, J. V. ERP experiences and evolution. **Communications of the ACM**, New York, v. 43, n. 4, p. 23-26, Apr. 2000.

LAPLANE, M. F.; COUTINHO, L. G.; HIRATUKA, C. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: UNESP, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; SEIFERT JUNIOR, R. E. Ambiente, recursos e interpretação organizacional: um modelo para análise de estratégias de internacionalização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

MAHMOOD, M. A.; SOON, S. K. A comprehensive model for measuring the potential impact of information technology on organizational strategic variables. **Decision Sciences**, Atlanta, v. 22, n. 4, p. 869-897, Sept. 1991.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MERRIAM, S. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MICROSOFT Brasil. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.microsoft.com/pt/br/default.aspx>>. Acesso em 23 abr. 2008.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, Dordrecht, v. 4, n. 1, p.5-25, 2006.

NEVES, M. Sistemas integrados estratégica de gestão em uma perspectiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENEGEP, 2000. 1 CD-ROM.

NORDSTRÖM, K. **The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations**. 1991. 228 f. Tese (Doutorado) - Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Stockholm, 1991.

NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J. The impact of global competition on the process of internationalization. In: ANNUAL STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY CONFERENCE, 1985, Barcelona. **Abstracts...** West Lafayette: Strategic Management Society, 1985.

OLIVEIRA, J. F. **Sistemas de informação versus tecnologia da informação: um impasse empresarial.** São Paulo: Érica, 2004.

ORACLE Brazil. **Pesquisa geral no site.** Disponível em: <<http://www.oracle.com/br/index.html>>. Acesso em 20 abr. 2008.

PENROSE, E. T. A economia da diversificação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 7-30, Out./Dez. 1979.

PENROSE, E. T. History, the social sciences and economic 'theory', with special reference to multinational enterprise. In: TEICHOVA, A.; LEVY-LEBOYER, M.; NUSSBAUM, H. (Eds.). **Historical studies in international corporate business.** Cambridge: Cambridge University Press, 1989. p. 7-14.

PENROSE, E. T. **The large international firm in developing countries: the international petroleum industry.** London: George Allen and Unwin, 1968.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth in the firm.** Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm twenty-five years after.** Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 1985. (Studia Oeconomiae Negotiorum, 20).

PENROSE, E. T. **Teoria do crescimento da firma. Edith Penrose.** Campinas: Editora da Unicamp, 2006 Victor Pelaez. Departamento de Economia – UFPR.

PROSPECTO preliminar de distribuição pública primária e secundária de ações ordinárias de emissão da TOTVS. Disponível em: <<http://siteempresas.bovespa.com.br/consbov/ArquivosExibe.asp?site=C&protocolo=81676>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

RUGMAN, A. (1981). **Inside the Multinationals.** New York: Columbia University Press.

SACCOL, A. Z. et al. Avaliação do impacto dos sistemas ERP sobre variáveis estratégicas de grandes empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 9-34, jan./mar. 2004.

SAP. **Pesquisa geral no site.** Disponível em: <<http://www.sap.com/brazil/index.epx>>. Acesso em: 19 abr. 2008.

SCHIMITT NETO, J. C. **O processo de internacionalização de empresas sob uma ótica contextualista: um estudo de caso na cerâmica Portobello S/A.** 2005. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

SILVA, M. L. A inserção internacional das grandes empresas nacionais. In: LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. (Orgs.). **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil.** São Paulo: UNESP, 2003. p. 105-164.

SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. (Orgs.). **Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos.** São Paulo: Atlas, 2003.

STAKE, R. Case study methods in educational research: seeking sweet water. In: JAEGER, R. M. (Ed.). **Complementary methods for research in education**. Washington, DC: AERA, 1988. p. 251-279.

STAL, E. Gerdau S.A.: a empresa brasileira mais internacionalizada. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING - NEGÓCIOS INTERNACIONAIS, 2., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANGRAD, 2007. 1 CD-ROM.

TAPSCOTT, A. C. **Paradigm shift: the new promise of information technology**. New York: McGraw-Hill, 1993.

TOTVS. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.totvs.com/home>>. Acesso em: 27 abr. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOOD JUNIOR, T.; CALDAS, M. P. The part and the whole: reductionism and complex thinking in ERP systems implementation. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANAPD, 2000. 1 CD-ROM.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A

Informações financeiras da DATASUL (2003-2005)

(em R\$ mil, exceto %)	Indicadores Financeiros e Operacionais Consolidados						
	Exercício Social Encerrado em 31 de dezembro de				Período de Três Meses Fimado em 31 de março de		
	2003	2004	2005	% de Variação (2003 - 2005)	2005	2006	Variação (%)
Receita Bruta							
Licença de Uso	24.899	28.496	37.069	48,9	7.749	9.271	19,6
Manutenção	90.214	108.743	125.275	38,9	28.390	31.031	9,3
Taxa de franquia	6.971	5.199	6.499	(6,8)	1.367	2.167	58,5
Outros Serviços	7.326	7.045	13.549	84,9	3.187	3.871	21,5
Total da Receita Bruta.....	129.410	149.483	182.392	40,9	40.693	46.340	13,9
Receita Operacional							
Líquida	115.996	124.424	160.757	38,6	36.959	41.222	11,5
Lucro Líquido	16.695	21.419	20.113	20,5	4.989	6.151	23,3
EBITDA ⁽¹⁾	21.777	29.736	36.073	65,6	9.610	10.923	13,7

⁽¹⁾ EBITDA, conforme requerido no Ofício Circular CVM nº 1/2005, é definido pela Companhia como o lucro antes das despesas financeiras líquidas, do imposto de renda, da contribuição social, da depreciação, da amortização e do resultado não operacional.

Fonte: Empresa DATASUL

ANEXO B

Vendor	Year Established China Office	Number of Employees	Number of Customers	Percentage of Customers Sold Locally	Average Number of Users Per Site
Digital China	2001	498	1,200	100%	20*
Epicor	1997	50	270	80%	15
IFS	1999	90	107	70%	40
Infor	2000	23	265	90%	25
Intentia	1998	30	50*	30%	40
Kingdee	1993	2,800	23,000*	100%	20*
Microsoft's Business Solutions	2004	500**	200*	100%*	30*
Oracle	1991	800**	450*	85%	60*
QAD	1995	52	350	80%	23
SAP	1995	766	1100	80%	100*
SoftBrands	1989	120	462	80%	12
SSA Global	1989	120	340	55%	30*
UFIDA	1988	5,000	40,000*	100%	25*

* AMR Research estimate

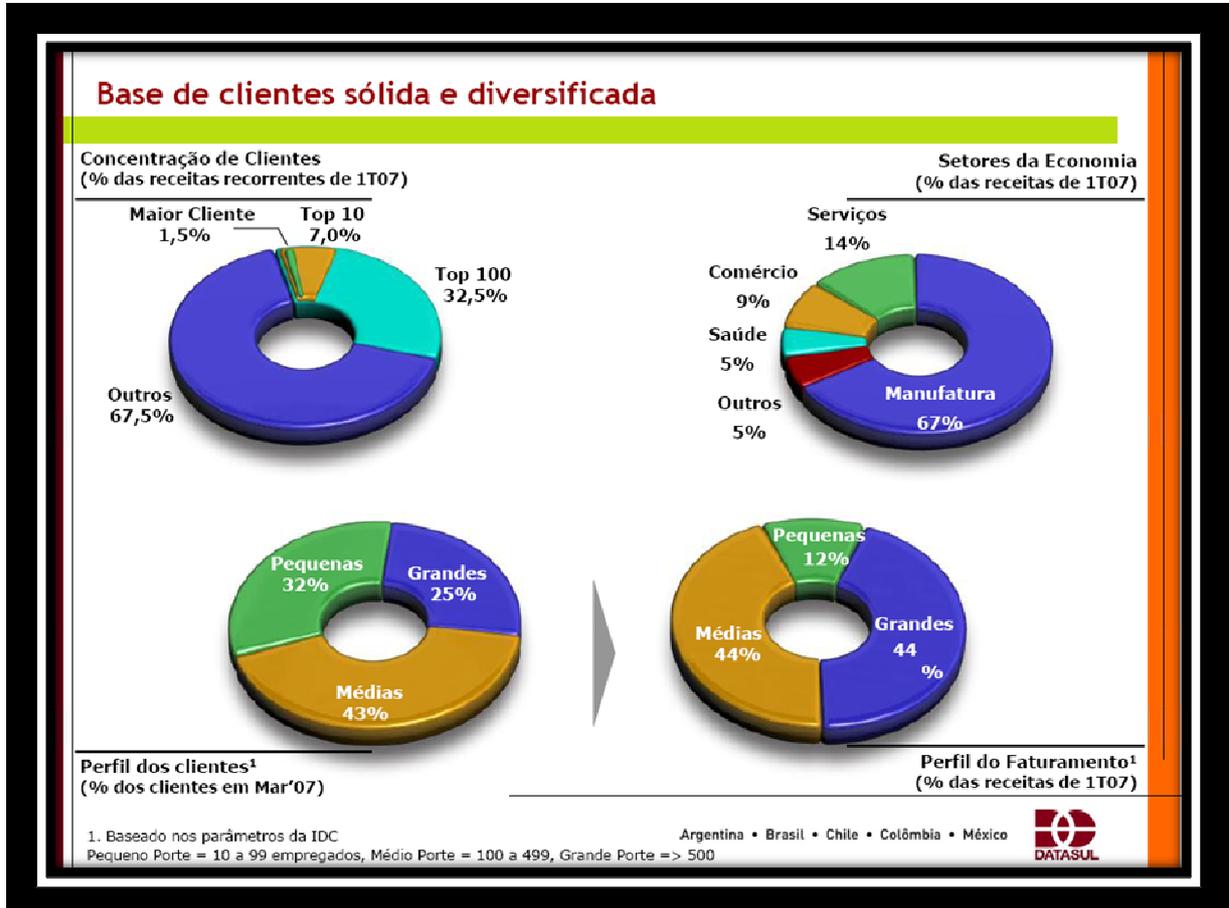
Source: AMR Research, 2005

** Includes employees working in other functions.

Figura 6 – **Empresas globais de ERP que operam na China (2005)**

Fonte: DATASUL Computadores (2008)

ANEXO C



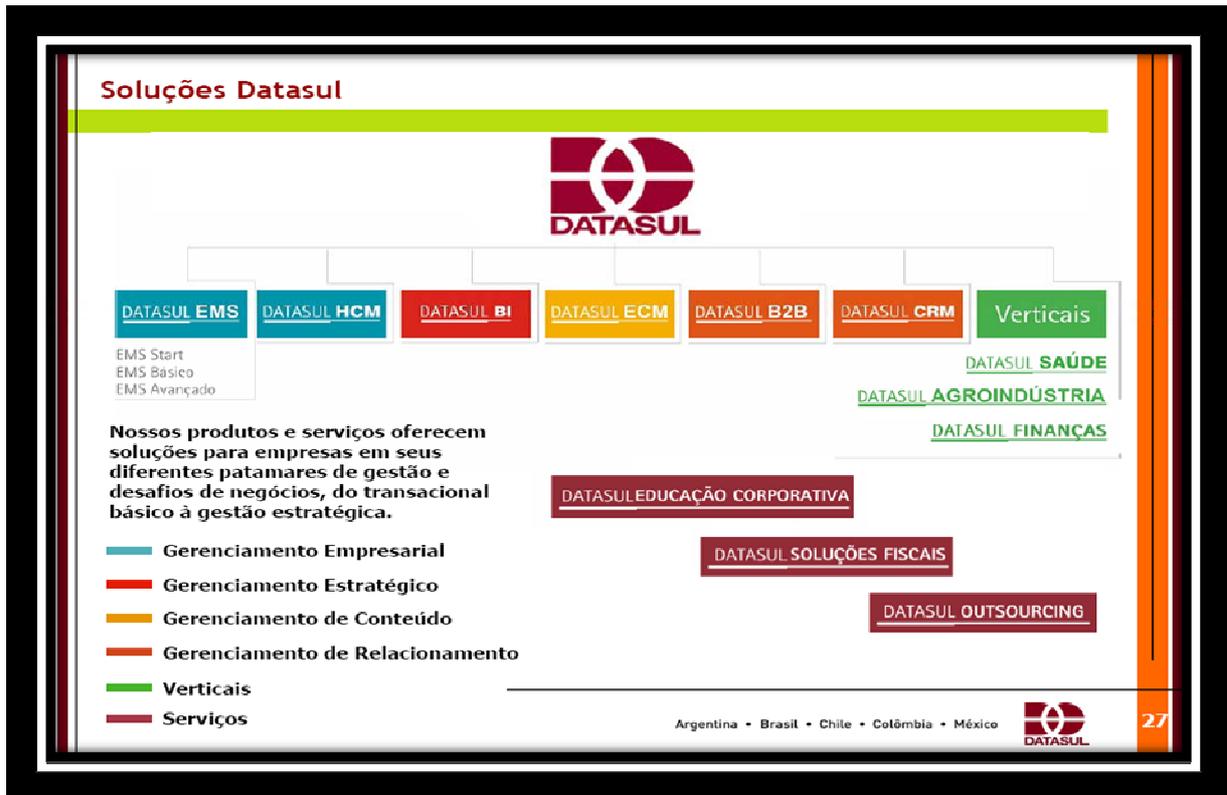


Figura 7 – Base de Clientes e Soluções DATASUL

Fonte: DATASUL Computadores (2008)

	2005	2006	2007
Resultados e margens (R\$ milhões)			
Receita operacional líquida	160,8	172,8	222,6
Lucro líquido ajustado	20,1	31,7	42,1
EBITDA Ajustado	36,1	42,0	49,6
Margem EBITDA	22,4%	24,3%	22,3%
Financeiros (R\$ milhões, exceto %)			
Ativo total	86,0	242,8	305,5
Patrimônio líquido (PL)	38,8	198,2	219,7
ROAE*	60,8%	18,9%	17,5%
Caixa líquido	(2,4)	166,1	112,5
Ações			
Número de ações	-	28.975.288	975.288
Número de acionistas (média ano)	-	2.330	1.140
Lucro por ação	-	0,77	1,27
Valor de mercado médio (R\$ milhões)	-	479,8	625,2
Operacionais			
Número de clientes	2.256	2.497	3.233
Número de usuários (em milhares)	213	243	329
Usuário/clientes ativos	94	97	102

* Retorno sobre Patrimônio Líquido Médio decrescente em 2006 e 2007 devido à capitalização dos recursos do IPO

Figura 8 – Principais Indicadores DATASUL

Fonte: DATASUL Computadores (2008)

Principais softwares de gestão e serviços comercializados pela DATASUL	
ERP (Enterprise Resource Planning)	Gerenciamento integrado dos processos críticos internos da empresa: finanças, logística e manufatura
B2B (Business to Business)	Gerenciamento eletrônico do relacionamento comercial e mercantil entre empresas
BI (Business Intelligence)	Análise e fornecimento de informações táticas e estratégicas
CRM (Customer Relationship Management)	Gerenciamento de relacionamentos de uma empresa com seus clientes
ECM (Enterprise Content Management)	Gerenciamento, organização e distribuição de conteúdos e informações
Educação Corporativa	Gestão do conhecimento e capacitação profissional à distância
HCM (Human Capital Management)	Gerenciamento dos processos e rotinas de recursos humanos e conhecimento
Outsourcing	Softwares, comunicação e infra-estrutura de TI para utilização remota e sob demanda
Soluções Fiscais	Soluções especialistas para áreas fiscal, tributária e de auditoria
Verticais	Soluções específicas para agroindústria, saúde e serviços financeiros

Figura 9 – Principais Softwares de Gestão e Serviços DATASUL

Fonte: DATASUL Computadores (2008)

Todas as soluções são distribuídas por canais exclusivos ou vocacionados que implantam e integram os produtos com o legado existente, permitindo ao cliente escolher o conjunto de módulos que melhor se adeque às suas necessidades:

ANEXO D

7 – Histórico da Lei de Informática no Brasil

Considerado pelo governo militar como uma dos setores estratégicos, a indústria de informática brasileira foi objeto de regulação com o propósito de desenvolver a indústria localmente. Assim, foi promulgada a Lei 7232 de 1984 que estabeleceu a reserva de mercado para o setor. A idéia de instituir uma reserva de mercado para fabricantes nacionais de produtos de informática começou a tomar forma na primeira metade da década de 1970, durante o regime militar, dentro do espírito vigente de "Brasil Grande Potência". A justificativa é que, protegidas da concorrência com as multinacionais do setor (IBM, Burroughs, HP, Olivetti etc), os fabricantes brasileiros poderiam desenvolver uma tecnologia genuinamente nacional e estariam plenamente aptos para competir em pé de igualdade com suas concorrentes estrangeiras quando a reserva de mercado terminasse. A reserva de mercado foi vítima de inúmeras críticas, dentro e fora do país. Os críticos brasileiros apontavam o surgimento de mais um "cartório" na economia nacional e a penalização dos consumidores, obrigados a adquirir equipamentos obsoletos, de qualidade inferior e por preços exorbitantes. No plano internacional, denunciavam-se as contínuas quebras de patentes e violações de propriedade intelectual cometidas por empresas brasileiras sob a proteção da lei, bem como a impossibilidade de concorrência justa, pois empresas estrangeiras (com raríssimas exceções) sequer podiam vender seus produtos no país. O fim da reserva de mercado ocorreu na década de 90, com uma mudança expressiva na política de informática do País, rumo a um modelo mais aberto, simbolizado pela redução significativa de alíquotas de importação para diversos itens. Esse processo de abertura ao mercado mundial exigiu uma total reestruturação visando criar um novo ambiente de atração de investimentos estrangeiros que demandava uma atualização dos sistemas de informação do pólo industrial brasileiro.

A evolução da indústria de software nacional deu-se por meio de parcerias tecnológicas com os fornecedores de plataformas tecnológicas mundiais. O resultado foi que, seja pela capacidade criativa, seja pela facilidade de assimilação de novas tecnologias pelas empresas brasileiras, o software brasileiro tornou-se referência internacional em algumas áreas, como a de automação bancária e de utilização da Internet. Atualmente o Brasil possui independência tecnológica em diversas áreas de desenvolvimento de softwares, como a do setor bancário, do setor de energia, extração de petróleo, e de softwares de gestão empresarial integrada.