

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**

**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS**

**CÂMPUS DE MARÍLIA**

**BEATRIS APARECIDA COSTA**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E A INTERCONEXÃO GLOBAL: A  
ESTRATÉGIA DA POSITIVO TECNOLOGIA**

**MARÍLIA**

**2023**

BEATRIS APARECIDA COSTA

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E A INTERCONEXÃO GLOBAL: A  
ESTRATÉGIA DA POSITIVO TECNOLOGIA

Trabalho de Conclusão de Curso ao Conselho de  
Curso de Relações Internacionais da Faculdade  
de Filosofia e Ciências de Marília da  
Universidade Estadual “Júlio de Mesquita  
Filho”, Campus de Marília, como requisito  
parcial para obtenção do título de Bacharela em  
Relações Internacionais.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Rafael Salatini de Almeida

MARÍLIA

2023

C837i

Costa, Beatris Aparecida

A Internacionalização de Empresas e a Interconexão Global : A Estratégia da Positivo Tecnologia / Beatris Aparecida Costa. -- Marília, 2024

68 f. : il., tabs., fotos

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Relações Internacionais) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília

Orientador: Rafael Salatini de Almeida

1. Internacionalização de Empresas. 2. Marketing Internacional. 3. Positivo Tecnologia. 4. Desenvolvimento Empresarial. 5. Globalização. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

BEATRIS APARECIDA COSTA

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Bacharela em Relações Internacionais da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP (Campus de Marília)

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador: Dr. Rafael Salatini de Almeida (UNESP – Marília)

---

1º Examinador: Me. Dirceu Fernandes Batista (UNIFAE - São J. B. Vista)

---

2ª Examinadora: Dndo. Efraim Antonio Caprioli (Unimar / UNESP – Marília)

11 de dezembro de 2023

Consagro este trabalho à minha própria dedicação e superação, diante dos desafios que por vezes me fizeram duvidar da minha capacidade. Aos meus pais, cujo apoio incansável e crença nos meus sonhos foram inabaláveis, mesmo diante das limitações educacionais.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Prof. Dr. Rafael Salatini (DCPE), meu orientador acadêmico, pela valiosa contribuição ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Expresso também minha gratidão aos colegas de curso, cuja colaboração tornou o processo de aprendizagem mais fluido.

Um reconhecimento especial é destinado aos amigos de trabalho da Nerdweb, em particular ao dedicado time de monitoramento. Seu constante apoio e estímulo foram fundamentais para o êxito deste projeto, além de proporcionarem a proximidade necessária com a empresa objeto de estudo desta pesquisa acadêmica.



“Não deixe que alguém lhes diga que vocês devem ser felizes com o que têm. Sempre há mais, e não existe motivo para que vocês não tenham tudo” (Gossip Girl, 2012)

**RESUMO:** A presente pesquisa acadêmica apresenta como tema central o processo de internacionalização de empresas, bem como as suas motivações, abordado o caso da Positivo Tecnologia, empresa do Grupo Positivo com foco em celulares, *tablets* e *smartphones*, mas com uma grande variedade de produtos. O mesmo possui como objetivo geral o esclarecimento dessa prática cada vez mais comum em um mundo globalizado, e suas vantagens em realizar o processo. A metodologia consiste em uma abordagem qualitativa com análise de documentos e produções científicas sobre a temática escolhida. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisas bibliográficas nas áreas acadêmicas de Administração, Relações Internacionais, Economia, Comércio Exterior e Marketing Internacional, possibilitando uma visão multidisciplinar do tema, além de conhecimentos empíricos da autora pela proximidade com a empresa em questão, para enriquecimento das informações obtidas sobre o objeto de estudo. No referencial teórico, foram abordados os seguintes temas: internacionalização de empresas, comércio exterior, teorias de internacionalização e economia do Brasil. A análise dos dados foi realizada por meio da arguição dos conteúdos, cujos resultados apontam para uma tendência de crescimento no processo de internacionalização de empresas a partir da década de 1970, impulsionado pela interdependência das nações, além de uma maior inclinação das empresas na identificação de oportunidades de crescimento em novos mercados. No caso da Positivo Tecnologia, a marca usou da premissa de alcançar o maior número de brasileiros, oferecendo um produto para cada necessidade, o que abriu portas para novas parcerias internacionais, e o consequente processo de internacionalização. Com base nos dados apresentados, tornou-se evidente a amplitude proporcionada pela globalização às instituições empresariais e como essas abordagens são extensamente utilizadas na ampliação das atividades econômicas dessas mesmas instituições.

**PALAVRAS-CHAVE:** internacionalização de empresas; globalização; Positivo Tecnologia; Grupo Positivo; desenvolvimento empresarial.

**ABSTRACT:** This academic research presents as its central theme the process of internationalization of companies, as well as their motivations, addressing the case of Positivo Tecnologia, a Positivo Group company focused on cell phones, tablets and smartphones, but with a wide variety of products. Its general objective is to clarify this increasingly common practice in a globalized world, and its advantages in carrying out the process. The methodology consists of a qualitative approach with analysis of documents and scientific productions on the chosen topic. Data collection was carried out through bibliographical research in the academic areas of Administration, International Relations, Economics, Foreign Trade and International Marketing, enabling a multidisciplinary view of the topic, in addition to the author's empirical knowledge due to her proximity to the company in question, to enrichment of information obtained about the object of study. In the theoretical framework, the following topics were covered: internationalization of companies, foreign trade, internationalization theories and Brazilian economy. Data analysis was carried out through content analysis, the results of which point to a growth trend in the process of internationalization of companies from the 1970s onwards, driven by the interdependence of nations, in addition to a greater inclination of companies to identify growth opportunities in new markets. In the case of Positivo Tecnologia, the brand used the premise of reaching the largest number of Brazilians, offering a product for each need, which opened doors for new international partnerships, and the consequent internationalization process. Based on the data presented, it became evident the breadth provided by globalization to business institutions and how these approaches are extensively used to expand the economic activities of these same institutions.

**KEYWORDS:** internationalization of companies; globalization; Positivo Technology; Positivo Group; business development.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Logo Oficial da Positivo Tecnologia

Figura 2 - Marcas que fazem parte da Positivo em 2023

Figura 3 - Logo Oficial da VAIO

Figura 4 - Logo Oficial da Infinix

Fotografia 5 - NOTE 10 PRO

Figura 6 - Logo Oficial da Compaq

Figura 7 - Post das redes sociais de Compaq

Figura 8 - Post das redes sociais de VAIO

Figura 9 - Post das redes sociais de Infinix

### **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IDE – Índice de Investimento Direto  
GATT – General Agreement Tariffs and Trade  
MPME – Micro, Pequenas e Médias Empresas  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
OLI – ownership, location, internalization  
PIB – Produto Interno Bruto  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento  
PITCE – Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior  
PNB – Produto Nacional Bruto

## SUMÁRIO

|                                                                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                                  | <b>12</b> |
| <b>CAPÍTULO 1 Abordagem inicial à internacionalização de empresas .....</b>                                              | <b>17</b> |
| 1.1 Compreensão sobre o conceito e suas implicações .....                                                                | 17        |
| 1.2 Uma análise das escolas teóricas clássicas: Modelo Uppsala e paradigma eclético de Dunning .....                     | 19        |
| 1.2.1 Paradigma eclético de Dunning: O esquema OLI .....                                                                 | 20        |
| 1.2.2 Modelo Uppsala em foco .....                                                                                       | 21        |
| 1.3 Processos econômicos impulsionadores da internacionalização de empresas brasileiras a partir da década de 1970 ..... | 23        |
| 1.3.1 Décadas de 1970 e 1980 .....                                                                                       | 24        |
| 1.3.2 Década de 1990 .....                                                                                               | 26        |
| 1.3.3 Os anos 2000 .....                                                                                                 | 28        |
| <b>CAPÍTULO 2 Diversificando os métodos de entrada na internacionalização .....</b>                                      | <b>32</b> |
| 2.1 A distância psicológica como fator determinante .....                                                                | 32        |
| 2.2 A escolha do mercado como parte do processo .....                                                                    | 34        |
| 2.2.1 Os métodos de entrada no mercado internacional .....                                                               | 34        |
| 2.2.1.1 A exportação .....                                                                                               | 35        |
| 2.2.2.2 Os contratos .....                                                                                               | 37        |
| 2.2.2.3 O investimento direto estrangeiro (IDE) .....                                                                    | 39        |
| 2.2.3 Fatores determinantes na decisão .....                                                                             | 41        |
| <b>CAPÍTULO 3 Uma análise da Positivo Tecnologia .....</b>                                                               | <b>44</b> |
| 3.1 Filosofia organizacional positiva .....                                                                              | 46        |
| 3.2 Diagnóstico estratégico e aquisição de novas marcas: Infinix, Compaq e Vaio .....                                    | 47        |
| 3.3 Novas marcas e segmentação de público .....                                                                          | 51        |
| 3.4 Posicionamento de marca e perspectivas futuras .....                                                                 | 55        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                                                        | <b>58</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                                                                                  | <b>61</b> |

## INTRODUÇÃO

O cenário global vive em constante transformação e a internacionalização se torna um fenômeno necessário para garantir a manutenção de diversas marcas empresariais; porém, o processo de internacionalização de empresas ainda é complexo para unir desafios e oportunidades frente à interconexão global. No presente trabalho acadêmico, visa-se aprofundar na questão teórica da internacionalização empresarial e trazer esclarecimentos dos processos econômicos que impulsionaram essa prática com as empresas brasileiras.

Delimitando o foco, a pesquisa é voltada para o caso da Positivo Tecnologia, que, com uma trajetória singular, oferece uma perspectiva da globalização, trazendo empresas internacionais para o mercado brasileiro. Ao explorar o objetivo de estudo no cenário internacional, busca-se desvendar os processos decisivos que fizeram a marca optar pela internacionalização, mesmo com uma forte marca base em seu escopo de trabalho, a Positivo Informática.

Para atingir essas informações, pretende-se não explorar apenas o estudo de caso, mas também as complexidades do processo de internacionalização e suas implicações na imagem da marca. Inicialmente, no que tange às dificuldades apresentadas por empresas brasileiras no processo de internacionalização:

[...] flutuação do real, custo de crédito no mercado interno, competição no mercado externo, ambiente regulatório e institucional do país hospedeiro, dificuldades de transferir as vantagens competitivas da empresa para o exterior, qualificação inadequada dos recursos humanos da empresa. Nesse processo, as empresas enfrentam diversas dificuldades, como problemas de câmbio, alto custo de produto e adaptação da comunicação, exigências e burocracia governamental para entrada de empresas estrangeiras no mercado. (Quifamessa e Mateque, 2019, p. 109)

O cenário global de negócios se diferencia significativamente do mercado interno, sendo influenciado por diversas variáveis que desempenham um papel essencial na determinação do êxito ou fracasso de uma empresa. Empresas que não buscam ativamente se inserir nesse contexto acabam sendo automaticamente envolvidas nele, devido às economias globalizadas dos países que as expõem à concorrência externa, demandando adaptação e progresso. Essa integração impacta tanto em escala microeconômica quanto macroeconômica, com as empresas internacionalizadas desempenhando um papel crucial no estímulo à inovação e no avanço em aspectos tecnológicos, culturais, políticos e econômicos de uma nação.

A internacionalização, assim, atua como tanto uma causa quanto uma consequência das relações econômicas internacionais, promovendo a troca de produtos e serviços entre nações e estabelecendo vínculos políticos, culturais e econômicos que facilitam o desenvolvimento desse comércio.

O primeiro capítulo do trabalho visa abordar a influência da globalização nas estratégias de expansão internacional de empresas, e, de modo geral, explicar o que é o processo de internacionalização de empresas. Dessa forma, busca-se destacar a interconexão entre países e culturas como um facilitador na busca de novos mercados, sendo a globalização apresentada como um fator impulsionador do mercado global ao mesmo tempo em que demanda uma reformulação por parte das empresas para abranger infinitas novas possibilidades.

A internacionalização pode ser definida como um processo de obtenção de receitas por meio de operações internacionais, como exportação, licenciamento e aquisição de empresas no exterior, além do livre comércio ser apontado como uma vantagem facilitadora da circulação de mercadorias entre países (Cyrino, Penido, 2007). As motivações para esse processo são diversas, sendo principalmente a maior rentabilidade, oportunidades de mercados externos e redução nos riscos associados à vinculação em uma só economia.

Para explicar o processo decisório, há algumas teorias clássicas com abordagens comportamentais sobre a internacionalização de empresas, que destacam a importância das fases do processo de expansão das corporações. Essas abordagens são relativamente recentes quando comparadas às teorias econômicas; porém, são de grande importância para oferecer bases e entender a metodologia utilizada pelas instituições no contexto da globalização.

O paradigma eclético de Dunning, ou paradigma OLI, busca fundir teorias relacionadas à localização, concorrência monopolista, expansão internacional e custos de transação para originar um plano estratégico que, aliado a uma pesquisa de mercado eficiente, garanta a efetividade do processo (Dunning, 1980). As três variáveis fundamentais desse paradigma (*ownership*, *location* e *internalization*) são analisadas para trazer vistas às vantagens com relação à localização, internalização dos processos e propriedade dos recursos da instituição, para a maximização dos recursos e mitigação de riscos.

Outra teoria clássica está no Modelo Uppsala, introduzido como uma abordagem que examina as decisões organizacionais ligadas ao envolvimento com mercados estrangeiros. Esse modelo enfatiza o comprometimento da entidade com relação ao mercado desejado,

analisando o processo de internacionalização como evolutivo, gradual, incremental e colocando a busca constante por conhecimento como um dos principais pilares, abrangendo desde a exportação ocasional até a configuração de uma unidade produtiva no exterior.

No Brasil, a internacionalização de empresas foi impulsionada por diversos fatores ao longo das décadas de 1970 e 1980. Essa evolução passou por diferentes fases, sendo que nessas décadas ocorreram eventos significativos que abriram novas perspectivas, como a liberalização comercial. A reforma tarifária também desempenhou um papel crucial ao reduzir as tarifas de importação, estimulando o crescimento das exportações e importações. As estratégias adotadas durante esse período incluíram a implementação de novas instalações, fusões comerciais, aquisições de polos de produção e investimentos diretos (Hitakura e Sarti, 2011).

Na década de 1990, o Brasil passou por um processo de abertura comercial alinhado à globalização, buscando equilibrar a exposição à concorrência internacional com a adaptação da base industrial. No início do século XXI, o país se beneficiou do "super-ciclo" de aumento nos valores das *commodities*, fortalecendo as exportações de manufaturados e destacando a interdependência entre os Estados. A relação estabelecida entre o Brasil e as nações exportadoras de recursos naturais contribuiu para o desenvolvimento econômico, sublinhando a necessidade de superar as barreiras à inovação para fortalecer a competitividade internacional (Ipardes, 1999).

O segundo capítulo visa abordar mais profundamente as motivações que levam uma empresa à decisão de se internacionalizar, bem como as estratégias que elas poderão utilizar para o feito. Para isso, processo de escolha do mercado está entre uma das principais decisões a serem tomadas. Kotler (2000) destaca ainda que ritmo de expansão é um fator fundamental nesta determinação, visto que o comprometimento com o processo é um fator determinante na efetividade, sugerindo que começar em poucos países aprofunda o conhecimento com o mercado e possibilita uma maior assertividade.

Dentro das decisões de mercado, ainda há diversas opções quanto ao método de entrada que deverão ser analisadas cuidadosamente de acordo com os objetivos do plano de internacionalização, como exportação, licenciamento, *franchising* e investimento direto estrangeiro (IDE), sendo que Cavusgil (1984) categoriza o envolvimento internacional junto à essas formas de entrada em três níveis: experimental, ativo e comprometido.

O licenciamento e o *franchising* são formas de exportação indireta, permitindo a transferência de conhecimentos em troca de *royalties*. O IDE, uma estratégia complexa, envolve investimentos transfronteiriços visando estabelecer um interesse duradouro em empresas estrangeiras, com critérios a serem anteriormente discutidos entre as partes.

Já os investimentos em produção no exterior buscam matérias-primas, custos inferiores e penetração em mercados-alvo, sendo realizados por meio de novos empreendimentos, aquisições e *joint ventures*, sendo a escolha entre criar ou adquirir empresas considera gestão cultural, seleção de parceiros e reações da empresa adquirida, sendo necessário uma profunda análise de mercado e da situação atual de cada empresa para decidir o melhor método.

O terceiro capítulo aborda a evolução e estratégias da Positivo Tecnologia, grupo diversificado no setor tecnológico que iniciou suas operações em 1989 como Positivo Informática. Sob a liderança de Hélio Bruck Rotenberg, a empresa expandiu seu escopo além dos computadores iniciais, incluindo *smartphones*, equipamentos de segurança domiciliar soluções para a rotinas diárias e demandas governamentais. Destaca-se a habilidade da marca em se ajustar dinamicamente ao mercado, ampliando seu portfólio para atender diversas necessidades dos consumidores, não apenas nacionalmente, mas também internacionalmente.

O capítulo também explora a estratégia de internacionalização da Positivo Tecnologia, evidenciada por parcerias com marcas como Infinix, VAIO e Compaq. Essas parcerias visam não apenas consolidar a presença no mercado brasileiro, mas também expandir globalmente. A análise inclui a discussão sobre a importância do licenciamento expandido como *franchising* como uma estratégia eficaz para empresas que enfrentam limitações de recursos para uma expansão internacional mais robusta.

Além disso, destaca-se o desafio da Positivo em superar a percepção de “produtos de baixa qualidade” associada à marca, especialmente na conquista de novos públicos no Brasil. A inclusão de marcas como Vaio e Compaq visa atender a diferentes segmentos de consumidores, proporcionando à Positivo Tecnologia um portfólio diversificado e estrategicamente benéfico para consolidar sua posição no mercado em constante evolução.

O objetivo geral do trabalho consiste em analisar a internacionalização de empresas na visão de entrada no mercado brasileiro, a partir do exame do caso da Positivo Tecnologia. Os objetivos específicos do presente estudo incluem: (i) analisar teoricamente os processos de internacionalização de empresas destacando e diferenciando a natureza de empresas de

tecnologias que atuam no Brasil; e (ii) analisar o processo de internacionalização da empresa Positivo Tecnologia e relatar as relações entre esse processo e as abordagens teóricas apresentadas.

Com o objetivo de desenvolver o tema e alcançar o propósito da presente monografia acadêmica, serão consultadas diferentes fontes científicas, como livros, artigos acadêmicos, teses, notícias e outras contribuições como fontes bibliográficas primárias. A coleta de informações para o trabalho será conduzida, principalmente, por pesquisas nos portais científicos como CAPES e Scielo e na biblioteca virtual Athena, fonte oficial de produções da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho".

Para a abordagem metodológica adotada na orientação do estudo, fundamenta-se a contribuição teórica especialmente das áreas acadêmicas de Marketing Internacional, Comércio Exterior e Ciências Econômicas. Além disso, o embasamento prático da autora acerca do objeto de estudo, aliado aos dados empíricos da empresa em discussão, aprofundará as análises propostas. A arguição integrada de prática e teoria proporcionará uma visão abrangente do tema, enriquecendo a pesquisa e contribuindo para a qualidade do trabalho acadêmico.

## **CAPÍTULO 1: Abordagem inicial à internacionalização de empresas**

### **1.1. Compreensão sobre o conceito e suas implicações**

A globalização pode ser apontada como um dos princípios impulsionadores das estratégias de expansão internacional das empresas. Devido à crescente interconexão e interdependência entre os países, economias e culturas, as organizações se tornam capazes de atingir diferentes públicos e atender novos mercados internacionalmente. Esse conceito é um facilitador de acesso a mercados internacionais, possibilitando acordos comerciais, redução de barreiras comerciais e novas políticas tarifárias atrativas para acesso a recursos de outros países.

Ela pode ser vista como o ápice do processo de internacionalização de empresas no mundo capitalista, assegurando a emergência de um mercado global, sendo utilizado como justificativa para o processo de integração de várias sociedades, por uma ótica social, econômica, cultural e política (SANTIAGO, 2006). O desenvolvimento tecnológico e a globalização é o que lidera o mundo atual, possibilitando a negociação entre países, o comércio internacional e, conseqüentemente, contribuindo para a diminuição das barreiras internacionais. Dentro de uma visão econômica:

Destaca-se que a novidade nesta nova forma de organização da economia global não é tanto que o comércio internacional tenha se tornado parte importante da economia de cada nação; mas que as economias nacionais agora funcionam efetivamente e em tempo real como unidades de um todo global. Neste sentido, considera-se que a atual aceleração do processo de globalização vá além do processo de internacionalização da economia uma vez que envolve a interpenetração das atividades econômicas e das economias nacionais ao nível global. (Cassiolato e Lastres, 1998. p. 11)

Fica evidente que a globalização criou novas oportunidades de negócios, mas, em contrapartida, elas precisam se reformular e encontrar novas formas de conquista de mercado e novas estratégias de internacionalização. Dessa forma, a partir de blocos econômicos internacionais, os países trabalham no incentivo dessa internacionalização, aumentando sua participação do cenário global, ao mesmo tempo em que aumentam a competitividade mercantil (Martinelli, Ventura, Machado, 2004; Suen, 1997).

O processo de abertura internacional e a crescente tendência de globalização das economias de mercado nas últimas décadas tornaram a troca de bens, serviços e capitais cada vez mais complexas, e isso pode ser apontado como um dos principais precursores da inserção das empresas internacionalmente. Precisamente, a Fundação Dom Cabral (2002, p. 5) propõe

a definição de internacionalização como “o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas, em outros países ou subsidiárias próprias”.

No contexto das décadas de 1970 e 1980, em que a internacionalização teve seus primeiros momentos de relevância, as empresas viram uma oportunidade de ampliar o escopo de operações empresariais, alcançando uma posição competitiva, concorrendo, agora, com atores internacionais.

Assumindo, assim, um papel progressivamente destacado, a internacionalização emerge como um passo significativo no ambiente empresarial global e no interior das próprias organizações. Frequentemente, a decisão de alçar mercados internacionais vem como uma percepção de saturação do mercado interno; portanto, a estratégia vem com uma medida de sobrevivência corporativa.

Diferentemente da decisão de expandir geograficamente dentro do mesmo território, os riscos e as incertezas envolvidas na escolha de ingresso em mercados internacionais são mais elevados, comparados ao potencial crescimento de receitas e lucros destes. Dadas as incertezas sobre retornos, às empresas em geral esgotam suas possibilidades de crescimento nos mercados de origem, antes de partirem para empreendimentos no exterior. (Cyrino, Penido, 2007, p. 80 *apud* Cassano, Zelati, 2018)

Tratando-se de um componente intrínseco à globalização, contribuindo para a interconexão econômica e promoção do comércio internacional baseados no livre comércio, uma das principais vantagens do processo está no aquecimento do mercado global, forte impulsionador na decisão de internacionalizar as empresas. Já que atua como facilitador na expansão de atividades além das fronteiras nacionais, estimula não apenas o fluxo de bens e serviços entre países, mas também fomenta a circulação de capital, conhecimento e inovação em escala global.

Livre comércio é uma associação que dá possibilidade de livre circulação de mercadorias com reduzidas ou nenhuma taxas alfandegárias; é resultado de acordo mútuo entre os países envolvidos, que supostamente beneficia as empresas localizadas nesses países. Como exemplo, temos o Nafta (Tratado norte americano de livre comércio) (EUA, Canadá e México). (Keedi, 2004).

Para Keegan e Green (2003), a motivação implícita à internacionalização empresarial está na percepção de que mercados externos não oferecem apenas um maior potencial de rentabilidade e oportunidades quando comparado ao mercado interno, mas também ao atenuar os riscos de dependência de uma única economia frente ao cenário globalizado e interconectado de possibilidades.

Em essência, o que os autores buscam deixar claro é que a internacionalização não apenas busca a lucratividade e crescimento, mas se dá por uma estratégia imperativa de sobrevivência das empresas em um cenário global, cada vez mais desafiador pelas complexidades associadas à competição mundial.

Outro fator determinante está nas vantagens competitivas obtidas por meio da internacionalização, principalmente no que tange aos processos de inovação. Vários estudos direcionam a atenção para a análise da relação intrínseca entre internacionalização e a originalidade em produtos e serviços: por um lado, a inovação gera um benefício competitivo frente à outras empresas de segmento igual ou semelhante, permitindo condições propícias para a inserção no cenário internacional; por outro, frente a tal processo, as corporações se deparam com um mercado cada vez mais competitivo, um público cada vez mais exigente e o desafio de se manter desejável, independente das fronteiras. Dessa forma, a inovação tecnológica se torna parte inerente da internacionalização ao longo do tempo (Filipescu, 2006, apud MDIC, 2009).

O vínculo dos termos emerge a partir do momento em que a tecnologia detida por uma empresa atua como catalisador para fomentar a inovação, sendo esta uma parte essencial para a geração de vantagens competitivas no mercado internacional. A partir do momento em que a empresa decide expandir suas atividades internacionalmente, ela se apropria de um repertório de conhecimento que se tornam tanto mecanismos da promoção e manutenção da competitividade quanto para a exploração do novo mercado para identificação de oportunidades.

Filipescu (2006) ainda ressalta a importância da adaptação dessas companhias aos novos contextos econômicos e culturais em que se inserem, de modo a capitalizar o conhecimento adquirido no processo. Ademais, ele destaca a constante busca por inovação como um imperativo estratégico, uma vez que essa capacidade dinâmica reforça a questão da sobrevivência empresarial frente a novos desafios.

## **1.2 Uma análise das escolas teóricas clássicas: Modelo Uppsala e Paradigma Eclético de Dunning**

Ao abordar os processos de internacionalização de empresas, é importante analisar as abordagens comportamentos e fases que o englobam e fazem com que empresas e instituições decidam por ele, e que, apesar de relativamente recentes ao se comparar com teorias

econômicas, são de grande importância para explicar as motivações adotadas por essas corporações. As teorias atuarão com o fornecimento de uma visão das motivações econômicas, culturais, políticas e estratégicas que moldam o processo decisório de uma empresa frente à globalização. Dessa forma, é importante compreender as teorias clássicas para trazer mais argumentos nas relações internacionais contemporâneas e de como elas contribuem para a manutenção desse cenário em constante evolução.

### **1.2.1 Paradigma eclético de Dunning: O esquema OLI**

Por meio do paradigma eclético, Dunning (1980) buscou unir elementos econômicos com aqueles agentes do processo de internacionalização das empresas, o que representou uma alta importância para as relações exteriores, além de uma perspectiva ambiciosa que explicava os rumos que as relações estavam tomando no comércio global.

Nessa perspectiva, o autor buscou englobar várias dimensões, como localização, concorrência de monopólios, expansão internacional e custos de transação das operações, com o esquema chamado de OLI (*ownership, location, internalization*), que buscava explicar as vantagens que os mercados consideram determinantes e desvendar os padrões inerentes à internacionalização em si. Apesar disso, Dunning (1980) afirma que esse paradigma utilizado na previsão é relativamente limitado pela volatilidade do mercado, reconhecendo, assim, suas próprias limitações, o que leva à conclusão de que um processo de internacionalização deve ser baseado em inúmeros fatores para que ocorra com sucesso.

Para pautar a teoria, a estrutura propõe padrões que podem explicar as motivações para as empresas se internacionalizarem, levando em consideração três análises fundamentais que levam a uma análise de mercado mais completa:

- a) *Ownership* (propriedade): Esta pode ser apontada como uma vantagem detida por uma entidade empresarial que possui recursos intangíveis em seu próprio acervo, como tecnologia, patentes, intelectualidade e inovações. Essa vantagem surge no momento em que a instituição explora de forma eficiente os recursos no cenário internacional e adquire uma posição estratégica em relação aos seus competidores, principalmente levando em consideração que são recursos de difícil troca entre os mercados.
- b) *Location* (localização): Esta vantagem do paradigma está na seletividade do local que a empresa decide por seu processo de expansão internacional. Essa escolha influencia

na disponibilidade de recursos, envolve questões culturais e institucionais que são determinantes para a efetivação do plano.

- c) *Internalization* (internalização): A vantagem de internalização foca na disposição de uma empresa em decidir internalizar suas operações internacionais, que vai contra a terceirização dos serviços externos. Dessa forma, o autor afirma uma diminuição de custos, maior controle sobre as operações e uma visão mais abrangente dos riscos iminentes que possam impactar no negócio.

Essa perspectiva de Dunning de variáveis prevê que o amadurecimento da ideia de propriedade e de localização levam à de internalização, capacitando a empresa para que ela invista no exterior:

A teoria do paradigma eclético sugere que todas as formas de produção internacional por todos os países podem ser explicados por referência às condições acima apresentadas. Tal teoria não faz previsões a priori sobre quais países, indústrias ou empresas são mais propensas a engajar no investimento direto no exterior. Ou seja, tais condições são aplicáveis a qualquer situação. Além disso, o modelo aceita que tais vantagens não são estáticas: as vantagens OLI – propriedade (*ownership*), localização (*location*) e internalização (*internalization*) – podem mudar com o tempo. (Dunning, 1979, p.275)

Dessa forma, segundo o referido paradigma, a análise não está enviesada apenas no âmbito econômico, mas também em inúmeras variantes que envolvem a busca por recursos, inserção nos mercados, eficiência das operações e estratégias que serão utilizadas. Sendo o sucesso do processo de internacionalização o resultado da combinação sinérgica desses fatores, que levam à solidificação de uma empresa no mercado estrangeiro. Para que isso ocorra, é importante destacar a busca constante pela minimização de incertezas para a prevenção de riscos e preservação dos investimentos, envolvendo uma profunda análise de todos os fundamentos, mas também em aprimoramentos contínuos.

### **1.2.2 Modelo Uppsala em foco**

O paradigma de Uppsala, concebido por Johanson e Vahlne, em 1977, possui suas raízes no exame das decisões organizacionais ligadas ao engajamento com os mercados estrangeiros, bem como na compreensão intrínseca das atividades operacionais rotineiras e das áreas-alvo. A noção de “comprometimento” envolve a alocação de recursos e o grau de interesse da entidade em relação a um mercado específico. Para isso, houve a análise da

internacionalização de empresas escandinavas, incluindo Atlas Copco, Facit, Sandvik e Volvo, bem como o estudo prévio da expansão global da Pharmacia, realizado pelos autores, revelando que os processos de internacionalização evolui de maneira gradual e incremental, carecendo de uma uniformidade rígida, dado que estão fortemente influenciados pelo aprendizado acumulado durante a interação com mercados estrangeiros, seja por meio de exportações ou transferência de produção.

Eles correlacionam o processo central de internacionalização, delineado pelo gradualismo ou pelo processo incremental, com aspectos circunstanciais (“*State aspects*”) e mutáveis (“*change aspects*”). Os primeiros se referem ao conhecimento do mercado e das operações estrangeiras, bem como à alocação de recursos. Por sua vez, os aspectos mutáveis tangem às decisões pertinentes à alocação de recursos e ao desempenho das atividades comerciais correntes da empresa. Esses aspectos interdependentes mutuamente influenciam no transcorrer do processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977).

**Tabela 1: Esquema básico de internacionalização**  
**(Internacionalização como processo empreendedor)**

| Estado ( <i>State aspects</i> )                                                                           | Fluxo ( <i>change aspects</i> )                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desenvolvimento de conhecimentos, oportunidades e capacidades sobre os mercados e as operações exteriores | Comprometimento de Relacionamento                                                                                            |
| Posição no mercado                                                                                        | Boa performance nas atividades<br>(Aprendizagem, construção de confiança, relacionamentos, exploração de contingências, etc) |

(Adaptado de Schweizer, Johanson, Vahlne, 1977, p. 23)

De forma explicativa, a fase inicial abarca a prática ocasional de exportação, em que a empresa não se vê obrigada a alocar recursos ou possuir um profundo entendimento do mercado. No segundo estágio, a abordagem seria a exportação intermediada por distribuidores ou representantes internacionais. Nessa instância, a organização já possui um canal de mercado estabelecido, o que implica em um acesso mais robusto a informações. A terceira

fase engloba a criação de uma filial de vendas, proporcionando à empresa uma significativa autoridade sobre recursos e uma maior captação de informações referentes aos fatores influenciadores da composição do *marketing*. Finalmente, a última etapa, demandando ainda mais comprometimento de recursos empresariais, implicando na configuração de uma unidade produtiva no exterior (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975).

### **1.3 Processos econômicos impulsionadores da internacionalização de empresas brasileiras a partir da década de 1970**

A internacionalização produtiva das companhias do Brasil nas primeiras décadas do século XXI, segundo os achados de Hiratuka e Sarti (2011), passou por duas fases distintas. No decênio de 1990, a internacionalização foi restrita e focada em várias grandes empresas. Em contrapartida, nos anos 2000, o alcance se ampliou, englobando diversos segmentos, notavelmente *commodities* como petróleo, mineração, siderurgia, alimentos e papel, assim como serviços, como engenharia e construção civil. Esse movimento não é peculiar ao Brasil, sendo uma tendência generalizada em nações em desenvolvimento.

Ainda de acordo com as análises de Hiratuka e Sarti (2011), entre 1990 e 2008, o investimento direto no exterior por parte de países em desenvolvimento subiu de modo expressivo de 5% para 15,6% do total global de Investimento Direto Estrangeiro (IDE). No entanto, a investida brasileira na internacionalização ainda foi considerada modesta em comparação com nações asiáticas e até outros países latino-americanos, como Argentina e México (Macadar, 2008).

Especialistas como Coutinho, Hiratuka e Sabbatini (2008) e Macadar (2008) destacam quatro estratégias-chave que impulsionaram a internacionalização das corporações do país. Essas táticas envolvem investimentos em novas instalações (*greenfield*) e fusões e aquisições para estabelecer empresas nacionais como participantes globais, táticas voltadas para a ampliação de mercado, a imitação de práticas concorrentes estrangeiras por meio da terceirização e investimentos em instalações de distribuição e armazenagem para apoiar operações de exportação.

Hiratuka e Sarti (2011) também realçam três fatores que estimularam esse processo, incluindo melhorias nas condições financeiras das empresas nacionais, valorização da moeda nacional e suporte governamental por meio de políticas industriais e empréstimos do BNDES.

Apesar dos progressos, a internacionalização brasileira ainda carecia de um diferencial competitivo substancial para uma inserção mais eficaz em novos mercados.

### **1.3.1 Décadas de 1970 e 1980**

A partir do fim da década de 1970, o cenário global testemunhou uma série de eventos impulsionadores aos processos de internacionalização de empresas, marcado, principalmente, pelo aumento da industrialização ao redor do mundo. O período foi caracterizado por mudanças tecnológicas, políticas e econômicas que se tornaram fatores cruciais para um processo de modernização e expansão das atividades econômicas. Exemplos como o avanço das tecnologias de produção, liberalizações fiscais, novos acordos comerciais e o investimento em pesquisa trouxeram grandes oportunidades para o mercado e redefiniu as dinâmicas de mercado, o que impacta diretamente nas relações internacionais contemporâneas.

No tocante à liberalização comercial, desde a criação do Plano Marshall (1948-1951) e de Bretton Woods (1944), foi possível observar uma ascensão, com o comércio e desenvolvimento em uma simbiose global, o que permitiu o crescimento de estudos na área principalmente a partir da década de 1980. Desde então, foi possível afirmar que o comércio internacional trouxe benefícios e que isso pode ser intensificado por meio de aberturas econômicas (Sarquis, 2011).

Apesar de os avanços comerciais da década de 1980 não serem tão expressivos quanto na década seguinte, os anos de 1988 e 1989 representaram um grande avanço nas estratégias adotadas para o comércio internacional no Brasil. A diminuição de tarifas nominais, bem como a diminuição tarifária e a adoção de medidas de redução de barreiras não-tarifárias trouxeram destaque para o período, emergindo uma necessidade de liberalização imparcial no ambiente comercial.

Os efeitos mais visíveis da reforma tarifária de 1985, sob o aspecto da proteção tarifária, foram a redução da tarifa média de importação de 51%, que vigorou entre 1985 e 1987, para 41%, em 1988, e a elevação da tarifa modal de 30% para 40%, no mesmo período. Enquanto antes da reforma o intervalo de variação das alíquotas de importação se situava entre zero e 105%, após a sua implementação, o intervalo foi reduzido, situando-se entre zero e 85%, com poucos itens com tarifa superior a 50%. Assim, a maior parte da pauta de importações, que apresentava uma alíquota superior a 40%, foi reduzida para este patamar, que acabou concentrando a maioria das tarifas nominais neste valor. (Azevedo, Portugal, 1998, p. 39)

De acordo com Kume (1989), a redução da tarifa média não foi suficiente para eliminar os antigos hábitos com a questão tarifária, visto que, mesmo com essa diminuição,

ainda era possível observar que elas estavam acima das tarifas implícitas, o que mantinha o cenário de sobreposição tarifária. No âmbito da variação dos regimes especiais de exportação, constatou-se um cenário de modificações discretas: as unidades afetadas englobavam meramente 15,8% do panorama global de atividades de transcurso em 1985, “abrangendo em seus critérios o contingenciamento, exclusive gêneros alimentícios, fertilizantes, defensivos agrícolas e suas matérias-primas; Embmer; empresas de transporte, construção naval, indústria de bens de capital” (Azevedo, Portugal, 1998, p. 40).

Em 1989, a continuação da reforma tarifária resultou em uma redução generalizada das alíquotas de importação, resultando em 35,5%. Durante o mesmo período, foi mantido a redução de barreiras comerciais, em que se destaca a supressão dos prazos mínimos para pagamentos de financiamentos de importações de bens de capital e intermediários. Essas ações contribuíram para um aumento do grau de abertura econômica do Brasil, com as importações correspondendo a cerca de 4,48% do PIB em 1989, após terem atingido um mínimo de 3,91% em 1988.

Esse crescimento nas importações em 1989, em um âmbito de retorno ao crescimento econômico e uma valorização da moeda brasileira como resultado ao “Plano Verão” (1989), se destaca como um marco significativo durante o período de abertura comercial anterior ao Plano Real (1988-1993), quando esses fatores operaram em conjunto (Azevedo, Portugal, 1998, p. 41).

Além disso, a liberalização multilateral do GATT (General, Agreements Tariffs and Trade) impulsionou um crescimento sem precedentes no fluxo de comércio global, superando a expansão da produção global. O aumento das exportações mundiais, que representavam 12% do PNB mundial em 1965, atingiu aproximadamente 15% do PNB em 1990. Após uma diminuição, no período de 1980-1985, devido à crise econômica do início da década de 1980, as exportações registraram um vigoroso crescimento anual de 12,3%, enquanto o PNB mundial cresceu 3,3% ao ano no período de 1985 a 1990.

Além disso, a internacionalização das empresas multinacionais estimulou o aumento nos investimentos diretos no exterior. Os investimentos diretos nos países da OCDE alcançaram US\$302 bilhões no período de 1971 a 1980 e aumentaram para US\$1 trilhão no período de 1981 a 1990 (Nakano, 1994, p. 09).

A globalização também é um fator que se reflete no mercado de capitais, com fluxos financeiros internacionais que superaram mercados domésticos. O crédito internacional do

sistema bancário, representando 1,5% do PIB mundial em 1965, cresceu para mais de 30% do PIB mundial em 1990. Essa interdependência entre Estados elevou a relevância do ambiente internacional na formulação de políticas públicas e estratégias empresariais.

O aumento mais rápido das variáveis internacionais em comparação com as nacionais levou os países em desenvolvimento a buscar uma maior expansão das exportações, importações e atração de investimentos estrangeiros diretos como impulsionadores de crescimento, resultando em taxas de crescimento elevadas, medido pelas importações e exportações em relação ao PIB da época (Agostin, Tussie, 1993).

### **1.3.2 Década de 1990**

Após a complexa conjuntura dos anos 1980, e com tantas mudanças vigentes, o cenário econômico não se limitou apenas a acentuar os obstáculos, já que estava surgindo uma análise do cenário econômico brasileiro a fim de estabelecer bases sólidas que permitissem a competição internacional de forma coerente e sustentável. Diante dessa necessidade, emergiu a imperativa demanda de uma estratégia que realmente abordasse os desafios da década.

A resposta, até então, consistia na implementação de uma abertura comercial progressiva por parte do Brasil, envolvendo não somente a redução das barreiras protecionistas que historicamente caracterizam a política econômica do país, mas também a adoção de uma postura proativa na busca por acordos bilaterais e multilaterais com outras nações.

A mudança de paradigma resultou não apenas em uma solução conjuntural para o momento, mas em uma reestruturação que lançou bases para a inserção internacional mais dinâmica e competitiva nas interações globais do Brasil (Averbug *apud* Giambiagi, Moreira, 1999, p. 46).

Dentro da década de 1990, o cenário econômico do Brasil teve sua gênese durante o governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992), continuando seu desenvolvimento sob a liderança de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), emergindo um processo de abertura comercial alinhado à crescente globalização (Averbug *apud* Giambiagi, Moreira, 1999, p. 45). Em julho de 1990, a Nova Política Industrial do Brasil foi oficialmente lançada, apresentada pela então Ministra da Economia Zélia Cardoso de Mello.

Em síntese, a declaração marcava uma virada significativa, ao afirmar que o país estava ingressando em uma fase de abertura comercial, redefinindo suas relações com o

mundo, ao ponto que visava estabelecer conexões intrínsecas entre modernização econômica e integração internacional, rompendo com o modelo protecionista que caracterizava a economia brasileira desde a grande depressão e inaugurando uma era de orientação para o comércio exterior.

Consequentemente, o Brasil se via diante da tarefa complexa de equilibrar a exposição à concorrência internacional, com a capacidade adaptativa da sua base industrial, o que não apenas redefiniu as bases do comércio exterior, mas também moldou o cenário industrial doméstico, ao ponto da ministra Zélia Cardoso de Mello comentar que “só sobreviverá a este novo modelo quem souber competir” (Relatório Brasil, 1991, p. 35).

Conforme a análise de Canuto (1998), o governo Collor implementou um programa para eliminar ou reduzir barreiras comerciais. Esse programa incluía a diminuição das tarifas de importação, a redução das barreiras não tarifárias, como reservas de mercado e quotas, e a equalização da estrutura tarifária remanescente para que ficassem em um patamar semelhante.

Nesse contexto de mudanças, as indústrias acostumadas a repassar custos ao consumidor com ampla margem de lucro e operar com ociosidade devido a essa prática passaram a enfrentar mudanças significativas com as ações governamentais. As novas diretrizes as levaram a competir com produtos estrangeiros com preços mais atrativos e qualidade superior, impulsionando uma abertura comercial que atraiu mais investimentos externos, em partes, graças à infraestrutura prévia de substituição de importações (Relatório Brasil, 1999, p. 35-36).

Ao passo em que acompanham esses investimentos, os empresários passam a adotar o “Core Business”, reestruturando atividades em torno do núcleo de negócios e externalizando o caráter secundário, remodelando a face empresarial e alinhando as práticas globais às realidades locais.

Constatado esse movimento de conformação da estrutura industrial aos padrões de desenvolvimento extraídos da experiência internacional, realizou-se um exercício de cenarização para a evolução do perfil setorial da indústria no período 1998/2002 a partir de diferentes hipóteses para a evolução das variáveis macroeconômicas relevantes, com destaque para os níveis de renda per capita e produtividade da mão-de-obra na indústria. Os resultados destacam a estabilidade da estrutura industrial no longo prazo para a maior parte dos grupos de indústrias. As exceções são analisadas em função das diferenças nas trajetórias das variáveis exógenas. (Bonelli, Gonçalves, p. 01)

Como é possível observar, a conjuntura permitiu e testemunhou uma resposta ágil por parte dos empresários, empenhados em realizar mudanças na estrutura produtiva que se

adequassem à nova realidade, e, assim, assegurar sua posição competitiva no mercado. Com isso, emergiu com clareza que a sobrevivência empresarial estava intrinsecamente ligada à capacidade de reestruturar processos de maneira racional, demonstrar eficiência competitiva e, crucialmente, garantir a excelência em produtos e serviços.

A pressão por redução de custos e pelo fortalecimento da competitividade internacional, uma perspectiva relativamente nova para o panorama empreendedor brasileiro na época, gerou uma onda de reestruturação produtiva, catalisando um foco notório em aspectos organizacionais e gerenciais, com efeitos impactantes nas relações laborais. Entre as inovações que se destacaram, e que também se tratam de um dos impulsionadores da internacionalização de empresas, foi a terceirização de atividades laborais, refletindo a busca ativa por eficácia e competência em uma era de mudanças econômicas dinâmicas (Ipardes, 1999, p. 36).

### **1.3.3 Os anos 2000**

Ao considerar uma extensa parte do século XXI, e contrastando com o cenário predominante nas décadas de 1980 e 1990, é notório um acentuado incremento nos valores das *commodities*. Esse fenômeno, que foi identificado por estudiosos como “super-ciclo”, engloba diversos fatores e foi abordado por autores de renome, como IMF (2015), Fernandez *et al.* (2015), Alberola-Ila *et al.* (2016), Banco Mundial (2008 e 2016) e Unctad (2017).

A expressão “super-ciclo” denota a confluência de múltiplos elementos, sendo notável o aumento da demanda global, especialmente originada no processo de urbanização e crescimento econômico de nações em desenvolvimento, com destaque para a China.

Adicionalmente, a falta de investimentos adequados na produção e distribuição de várias matérias-primas fundamentais, como, por exemplo, o contexto do petróleo e seus derivados, tem sido salientada. A financeirização dos preços das *commodities* também se destaca, impulsionada pela maior participação de investidores em contratos derivativos relacionados a diversas categorias de *commodities*.

Tal fenômeno emergiu em paralelo a um aumento exponencial na disponibilidade de capital internacional, deixando impactos significativos não somente nas dinâmicas econômicas e políticas globais, mas também nas estratégias de desenvolvimento nacional e nas interações entre países produtores e consumidores.

A conjuntura que ocasionou o aumento dos preços das *commodities* teve repercussões significativas nos termos de troca das nações que são exportadoras líquidas desses produtos. Essa tendência foi documentada em relatórios de instituições renomadas, como o Banco Mundial (World Bank, 2008 e 2016), a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad, 2017) e a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal, 2017).

Prebisch (1950) havia previamente discutido os desafios estruturais enfrentados por economias dependentes de *commodities* devido às flutuações nas elasticidades de preço e renda da demanda global. Embora essas questões não fossem completamente solucionadas apenas pelo aumento dos preços das *commodities*, a elevação notável desses preços e o consequente aumento das receitas em moeda estrangeira proporcionaram alívio temporário às pressões nos balanços de pagamento dessas nações, especialmente na América Latina e África.

Nesse contexto, evidenciou-se um panorama de oportunidades de cunho econômico sem antecedentes para as nações com enfoque na produção primordial, especialmente na região da América Latina. Esse fenômeno se materializou ao longo da década de 2000 e foi viabilizado tanto pelo incremento nos valores das mercadorias primárias, quanto pelo aprimoramento das condições de permuta. Esses determinantes impulsionaram a amplificação do desenvolvimento econômico dessas nações, mitigando, até certo ponto, as limitações externas historicamente constatadas.

O protagonismo desempenhado pelo Brasil durante esse intervalo temporal, desempenhou um papel central, tanto no que tange à sua influência diplomática quanto aos proveitos adquiridos a partir do ciclo econômico exuberante. Este fenômeno foi objeto de profunda análise por parte de estudiosos como Alberola-Ila *et al.* (2016) e em relatórios emitidos pelo Banco Mundial (World Bank, 2016).

A despeito do crescimento estar relacionado não exclusivamente aos ajustes nos valores das *commodities*, mas também às políticas econômicas empreendidas, o cumprimento das exportações de produtos primários na América Latina como fonte de recursos para viabilizar a aquisição de manufaturados, incluindo aqueles oriundos do território brasileiro, se destacou como um traço saliente durante o período de auge das *commodities*.

Essas conexões comerciais exerceram um impacto substancial nas dinâmicas da região, culminando em excedentes comerciais significativos. Um resultado secundário dessa

conjuntura foi o fortalecimento da preeminência do Brasil enquanto fornecedor regional de manufaturas, intensificando as exportações não somente de forma direta, mas também por meio da promoção do comércio de manufaturados com outras nações latino-americanas. Este fenômeno foi objeto de estudo por autores como Castilho e Luporini (2010), entre outros.

O contexto de rivalidade comercial na América Latina experimentou um incremento significativo em decorrência da crise financeira global ocorrida em 2008, quando a China reorientou suas operações de venda para mercados emergentes, abarcando a esfera latino-americana. Tal circunstância impulsionou a concorrência, e o Brasil se viu confrontado com desafios para preservar sua posição perante os manufaturados asiáticos, notavelmente os de procedência chinesa. Essa dinâmica se encontra minuciosamente analisada em estudos como os de Lélis *et al.* (2012), Silva e Hidalgo (2012) e Hiratuka e Sarti (2017).

Uma faceta notável é a maneira pela qual as interações comerciais já estabelecidas entre o Brasil e as nações parceiras dedicadas à exportação de recursos naturais desempenharam um papel crucial no incremento das vendas de manufaturados durante o ciclo ascendente das *commodities* e o aprimoramento das condições de permuta. Pesquisas como as de Black (2015), World Bank (2016), CEPAL (2017) e UNCTAD (2017) sugerem que essa ampliação das exportações de manufaturados repercutiu positivamente no desenvolvimento econômico do Brasil, ao transmitir os resultados benéficos do ciclo de alta.

Esse mecanismo encontrou fundamento na relação entre a elevação dos valores das matérias-primas, a otimização dos termos de troca dos Estados exportadores de recursos naturais, os proventos gerados por esses fatores e a habilidade resultante das nações parceiras comerciais do Brasil em importar manufaturados a fim de atender à demanda doméstica.

Desde o desfecho da década de 1990, o governo brasileiro se empenhou na promoção do fomento à disseminação do conhecimento científico e tecnológico com o intuito de catalisar a capacidade de inovação da nação e a expansão das empresas, abarcando também as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Essas empreitadas compreendem os Fundos Setoriais de Ciência e Tecnologia, o Projeto Inovar, as Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) e a Lei de Inovação.

A despeito desses esforços, a trajetória brasileira na esfera da inovação se apresentou desafiadora, confrontando-se com entraves como a escassez de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), a carência de uma cultura de inovação e obstáculos no tocante à formação em campos científicos e de engenharia. O país figurou em uma colocação modesta

no Índice Global de Inovação, o que ressalta a imperatividade de abordar essas barreiras visando a fortificação do ecossistema de inovação e o aprimoramento da competitividade internacional do Brasil nos anos seguintes.

## **CAPÍTULO 2: Diversificando os métodos de entrada na internacionalização**

É importante destacar que o processo de decisão vem da identificação de uma necessidade percebida por meio da análise de mercado alvos, e que a realização é feita de diversas formas, para uma construção sólida, e variam conforme os fatores que envolvem a busca pela atuação externa. Os métodos de entrada são apenas algumas variantes a serem consideradas e devem estar intrinsecamente ligadas à dimensão que o projeto visa alcançar.

Para isso, são necessários uma minuciosa análise estratégica e a consciência da importância da adaptabilidade no enfrentamento de desafios no ambiente globalizado do mercado, além de uma visão abrangente de tendências econômicas, regulatórias e tecnológicas que contribuam na construção de bases argumentativas para a internacionalização (Kock, 2001).

Quanto maior for a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior será o grau de incerteza relativamente ao sucesso da operação. (Hilal, Hemais, 2003, p.112)

Para a determinação de um mercado que será selecionado, há inúmeras discussões na literatura acadêmica, principalmente no que tange à teoria de Uppsala, abordada anteriormente. De acordo com tal teoria, a escolha está vinculada à distância psicológica, seguindo aqueles percebidos como mais próximos em termos psicológicos. No entanto, esse é um processo gradativo, e as empresas tendem a atuarem naqueles mercados que possuem um maior grau de proximidade psicológica. Com essa aproximação e o acúmulo de conhecimento na área, as empresas buscam novos mercados e tendem a se interessar por aqueles com grau psicológico menor para alçar novos desafios (Johanson, 1975).

As vantagens desse processo devem se garantir pela evolução contínua, uma vez que o conhecimento desempenha um papel crucial no sucesso da internacionalização das empresas, já que o conhecimento reduz as chances de tentativas fracassadas de expansão internacional e contribui para o desbravamento de novas oportunidades.

A partir disso, serão abordadas as formas de entrada no mercado internacional, bem como alguns pontos determinantes no processo decisório que resultam em um comprometimento profundo com as ações de internacionalização de empresas.

### **2.1 A distância psicológica como fator determinante**

Como dito anteriormente, o processo de internacionalização de empresas, assim como a sua decisão vão muito além dos fatores econômicos envolventes, sendo que questões culturais são igualmente importantes nesse processo, assim como o estilo de vida do público alvo, as tradições locais, o idioma falado e a distância entre as nações almejadas. Tudo isso pode ser definido como a “distância psicológica”, fator decisivo para os gestores e empresas que moldam as medidas a serem tomadas para a expansão internacional.

A também chamada “distância psíquica” oferece recursos para que marcas e empresas conheçam melhor o seu público alvo e delimitam o quão vantajoso é o oferecimento de seus recursos ou produtos para uma nação geograficamente fora de suas margens atuais (Shohan, Albaum, 1995).

O conceito ainda está intimamente ligado ao comportamento dos consumidores, sendo necessário uma integração entre o conhecimento e a adaptabilidade da marca empresarial para que, gradualmente, realize seu processo de entrada. O conhecimento funciona como o fator-chave para a diminuição das barreiras psicológicas anteriormente levantadas, acrescentando ainda o nível educacional, financeiro e questões legislativas.

Caso esses fatores não sejam considerados, a empresa corre sérios riscos de decepções e perdas financeiras severas, sendo necessário medidas proativas de readequação ou mesmo a necessidade de reiniciar o processo para que seja feito nos devidos moldes (Cyrino, Barcellos, 2003).

Para que esses riscos não sejam um impedimento, o modelo Uppsala, instituído de uma das teorias clássicas da internacionalização em empresas, será melhor analisado nesta seção. A mesma propõe três questões fundamentais: (i) a falta de conhecimento como um risco para a efetividade do processo, (ii) a importância de aquisição desse conhecimento por meio de uma pesquisa de mercado abrangente, considerando a atuação das empresas já presentes nos mercados almejados, e, por último, (iii) a questão da expansão gradual como uma forma de atenuar as perdas e riscos ao ponto que adquire experiência de forma prudente (Johanson, Vahlne, 1977).

Ainda para os autores do modelo, há uma intrínseca relação entre conhecimento e compromisso com o público-alvo, propondo-se que a internacionalização começa com as atividades no país em que a empresa já atua e uma progressiva expansão nos arredores regionais, até chegar no destino final do plano, considerando todas as questões envolventes na distância psicológica e com o objetivo de romper barreiras internacionais.

Tudo isso é de fundamental importância para o costume na superação de desafios e visão futura do negócio no cenário estrangeiro, o que faz com que a abrangência do plano não seja apenas na atuação internacional, mas em uma amplitude de negócios de maior complexidade.

Essa estratégia competitiva que emerge dos fatores de decisão de entrada são efetivamente a chave do sucesso do processo de internacionalização de empresas, já que consideram não apenas o cenário final, mas todas as incertezas intrinsecamente ligadas à atividade (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2001).

Sendo assim, o hábito de lidar com novos mercados pode ser reconhecido como uma das principais vantagens competitivas que uma empresa apresenta em relação aos seus concorrentes, já que, nesse caso, a intelectualidade e adaptabilidade sobrepõe questões financeiras dentro de um ambiente competitivo (Mazzola, Oliveira Jr., 2006).

Diante do apontado, o modelo ligado ao termo de distância psicológica tem o poder de maximização dos processos inovativos a partir do conhecimento amplo do mercado desejado, sendo considerado de contínua aprendizagem (Coelho, Mugnol, 2012).

## **2.2 A escolha do mercado como parte do processo**

Um dos fatores mais importantes na decisão de expansão internacional das empresas está na escolha do mercado de atuação, assim como quais são as diretrizes para que o plano seja considerado bem sucedido em um prazo determinado. Como apontado anteriormente, a maioria das empresas decidem por uma internacionalização gradual e com investimentos discretos no mercado exterior, para, assim, adquirem gradualmente conhecimento.

Sendo assim, o ritmo expansionista a ser determinado costuma ser pequeno nos primeiros investimentos. Ao comparar os investimentos previstos, eles devem ser menores quando o custo de internacionalização for muito alto, levando em consideração todos os outros fatores que o envolvem. Dessa forma, há uma vantagem maior de atuação em poucos países mas com população e renda diretamente proporcionais, desde que haja uma análise das barreiras existentes, como, por exemplo, empresas dominantes no mesmo segmento, e, para isso, é importante definir os métodos de entrada no mercado internacional (Kotler, 2000)

### **2.2.1 Os métodos de entrada no mercado internacional**

A decisão do método de entrada requer a análise de inúmeras variáveis como as características específicas de cada empresa, bem como todo o plano estruturado que fará parte do seu processo de expansão. Questões financeiras costumam ser o principal fator a ser considerado, já que a lucratividade geralmente é um fator importante nos rumos de uma organização empresarial, mas as estratégias para alcançar esse objetivo devem estar intrinsicamente ligadas com um plano para manter a expansão viável ao longo dos anos, garantindo a durabilidade da presença internacional (Root, 1994).

Na abordagem de Root (1998), há três principais grupos que delimitam a escolha de um método de entrada: (i) o envolvimento, que pode ser direto ou indireto, (ii) os acordos contratuais que englobam licenciamentos, franquias e acordos técnicos, e, por último, (iii) o investimento, que pode ser definido como direto no exterior, novos estabelecimentos ou por meio do chamado joint venture.

Dentre essas perspectivas, a entrada não se trata apenas da forma inicial do negócio no estrangeiro, mas também contribui na visão a longo prazo de expansão empresarial, além da sustentabilidade da internacionalização da mesma.

Hill (1990) ressalta que cada modalidade de entrada impõe implicações específicas para a empresa, abrangendo desde o controle operacional até o comprometimento de recursos e a gestão de riscos. As alternativas disponíveis são variadas, englobando formas contratuais, como licenciamento, franquias, contratos de gestão e o investimento direto no exterior. Viana e Hortinha (2005) vão além nessa abordagem, ao apresentarem uma perspectiva prática, propondo a análise dos métodos de entrada nos mercados globais por meio de estratégias de exportação e produção no exterior.

### **2.2.1.1 A exportação**

A escolha de exportar como método de entrada é muitas vezes impulsionada por benefícios como redução de riscos, controle operacional, procedimentos simplificados e investimento financeiro mais moderado. Conforme ressaltado por Hill (2005), as empresas costumam começar exportando para nações próximas devido aos custos de transporte mais baixos e à afinidade cultural.

Brito e Lorga (1999) complementam que, dependendo dos mercados-alvo, a exportação pode adotar formas diretas ou indiretas, oferecendo uma abordagem flexível para empresas que estão dando os primeiros passos na expansão internacional, permitindo avaliar

os mercados externos com menor exposição a riscos substanciais. Além disso, a escolha entre exportação direta e indireta proporciona flexibilidade adicional, permitindo que as empresas ajustem sua abordagem de acordo com as características específicas de cada mercado.

Teixeira e Diz (2005) examinam três formas distintas de exportação: (i) direta, (ii) indireta e (iii) cooperativa (ou compartilhada), sendo que, apesar de proporcionar vantagens como a redução de riscos e o controle operacional, a exportação também enfrenta desafios relacionados a custos logísticos, falta de adaptação para diferentes mercados internacionais e controle limitado de *marketing*.

Segundo Bradley (2005), empresas de menor porte frequentemente adotam a exportação devido à sua implementação rápida e menor impacto nos recursos e riscos. A variedade de modalidades de exportação e as diversas classificações de envolvimento internacional oferecem às empresas uma gama de opções estratégicas, permitindo que elas escolham abordagens mais alinhadas com suas capacidades, objetivos e a complexidade dos mercados externos que desejam explorar.

Na estratégia de exportação direta, a empresa assume totalmente as rédeas do processo, mantendo um controle parcial ou total sobre suas operações e estratégias. Esse método pode ser conduzido internamente, por meio de uma subsidiária de vendas no exterior, ou por meio de agentes e distribuidores no país de destino (Cateora, Graham, 2001).

O grande trunfo desse enfoque é proporcionar à empresa um nível significativo de controle sobre o processo de exportação, permitindo uma adaptação mais direta às nuances do mercado estrangeiro. No entanto, é importante ressaltar que o aumento desse controle também implica uma maior responsabilidade e investimento por parte da empresa, sendo que, dessa forma, a exportação direta se mostra especialmente vantajosa quando a empresa busca construir uma presença mais sólida e personalizada nos mercados internacionais, sendo necessário gerenciar de perto os desafios logísticos e operacionais associados a essa abordagem.

Por outro lado, a exportação indireta se destaca pelo envolvimento de intermediários no país de origem, agilizando os acordos de exportação. Essa abordagem é especialmente popular e sensata para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que estão dando os primeiros passos no cenário no exterior. A distribuição é conduzida por agentes, e a empresa confia em terceiros para comercializar nos mercados designados, sendo que as vantagens incluem um

investimento menor e riscos mais controlados, aproveitando o conhecimento dos intermediários sobre os mercados a serem explorados (Cateora, Graham, 2001).

Sendo assim, ela emerge como uma opção estratégica eficiente para empresas que buscam uma entrada mais suave nos mercados internacionais, permitindo que elas capitalizem a experiência e os recursos de parceiros locais. No entanto, é crucial destacar que essa abordagem também resulta em uma menor autonomia e controle direto sobre as operações de exportação, uma consideração significativa para empresas que visam estabelecer uma presença mais ativa e personalizada no exterior.

Por último, uma alternativa viável é a exportação cooperativa (ou compartilhada), que envolve acordos de colaboração com outras empresas, tanto locais quanto estrangeiras. Esse modelo se apresenta como uma escolha estratégica para empresas que não possuem ou possuem poucos recursos próprios, permitindo-lhes aproveitar a colaboração e explorar os ativos de outros parceiros.

Apesar das vantagens, a exportação cooperativa apresenta desafios, como o controle limitado sobre a forma como os produtos são comercializados no exterior e a possibilidade de perder oportunidades, já que a empresa não contribui diretamente para o valor agregado, reconhecimento ou experiência internacional. Isso inclui a necessidade estratégica de equilibrar os benefícios da cooperação com a perda de controle e autonomia sobre a estratégia de exportação, destacando a importância de uma abordagem equilibrada para garantir o sucesso a longo prazo (Kotabe, Helsen, 2000).

#### **2.2.1.2 Os contratos**

Outra opção se encontra nos contratos ou acordos, conhecidos como acordos de não-investimento, que possuem como foco principal a transferência de tecnologia ou competências humanas (Root, 1994). Ao contrário da exportação, essa forma de entrada é altamente direcionada, com empresas estabelecendo acordos específicos para alcançar benefícios particulares (Yadong, 1999). Essa abordagem difere substancialmente da exportação, uma vez que seu principal objetivo é a transferência de conhecimento e habilidades, embora também possa criar oportunidades para a exportação.

Embora essa abordagem pudesse inicialmente limitar a amplitude geográfica, ela proporciona uma estratégia mais aprofundada, visando benefícios específicos de mercado e parcerias estratégicas, mas que vem em constante evolução e diminuindo barreiras

geográficas ao longo dos anos. Essa escolha estratégica é especialmente relevante para empresas que buscam uma presença internacional mais seletiva e adaptada às particularidades do mercado local, destacando a importância de uma abordagem cuidadosamente planejada.

Dentro desse panorama, diversas modalidades se destacam, incluindo licenciamento, *franchising*, projetos *turnkey*, contratos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e *co-marketing*. Essa variedade oferece às empresas a oportunidade de escolher o método mais adequado às suas necessidades específicas, levando em conta fatores como recursos disponíveis, objetivos estratégicos e características do mercado de destino.

Tal diversidade de modalidades contratuais destaca a importância da personalização na tomada de decisões estratégicas, permitindo com que as empresas otimizem sua presença internacional por meio de métodos alinhados aos seus recursos e metas específicas.

Dentro das diversas formas de acordos contratuais, o licenciamento se destaca como um exemplo notável, pelo qual, nesse tipo de acordo, uma empresa concede à outra o direito de utilizar conhecimentos específicos e/ou explorar propriedade industrial, como marcas, patentes, modelos ou desenhos, mediante o pagamento de *royalties* (Simões, 1997).

Essa estratégia se revela especialmente vantajosa para empresas que possuem marcas consolidadas ou *know-how* tecnológico, oferecendo uma rota eficaz para que as empresas tirem proveito de ativos valiosos para a expansão global sem a necessidade de investimentos diretos expressivos.

Apesar das vantagens, tais como o baixo custo de aplicação e gestão, bem como os riscos reduzidos, questões como a possibilidade de cópia da tecnologia pelos licenciados, degradação da marca, controle limitado e competição com o licenciador são fatores que devem ser cuidadosamente considerados, já que embora o licenciamento ofereça uma alternativa atraente para a internacionalização, é crucial que as empresas estejam cientes dos desafios potenciais associados a essa estratégia.

O *franchising*, por sua vez, representa uma forma expandida de licenciamento, indo além da simples transferência do direito de uso da marca e tecnologia. Ele também inclui o fornecimento de apoio em organização, *marketing* e gestão geral ao franqueado, sendo que, nesse modelo, o franqueado utiliza não apenas o nome e a marca do franqueador, mas também o *know-how*, ganhando assim mais flexibilidade e controle.

O *franchising* pode ser subdividido em (i) produção, (ii) distribuição e (iii) serviços, cada um com suas características específicas, tendo as vantagens incluindo a rápida expansão

internacional, a entrada ágil no mercado, o conhecimento local do franqueado, o controle de custos e o baixo risco de entrada (Simões, 1997). No entanto, é essencial considerar desafios como a criação de concorrentes, requisitos de direitos de propriedade industrial, dificuldades de adaptação a ambientes interculturais e a necessidade contínua de suporte.

Outra forma de entrada por meio de acordos contratuais é o *Project Turnkey*, no qual uma entidade assume a responsabilidade pela criação de uma planta ou equipamento antes de entregá-lo ao empregador. Esse formato é comumente adotado por empresas em setores como construção, metalurgia, refinamento, petroquímico, químico e farmacêutico, nos quais, apesar dos benefícios econômicos, há o risco de perda da tecnologia para os clientes do projeto.

As alianças estratégicas, por fim, representam acordos nos quais dois ou mais parceiros compartilham o compromisso de alcançar um objetivo comum, coordenando suas capacidades e recursos. Elas podem incluir atividades conjuntas de P&D, transferência de tecnologia, concepção de direitos exclusivos de produção e venda, e acordos de cooperação em *marketing*. Essas alianças são uma forma de organização das relações econômicas, proporcionando acesso a mercados fechados, redução de custos de inovação e compartilhamento de riscos (Todeva, Knoke, 2005).

No entanto, é crucial destacar que, apesar das vantagens proporcionadas pelos acordos contratuais, existem desafios inerentes, como a perda da autonomia estratégica, o compartilhamento de *know-how*, a divisão dos lucros e a possibilidade de conflitos. Assim, a escolha do modo de entrada mais apropriado demanda uma avaliação cuidadosa das circunstâncias específicas da empresa e do mercado em questão.

Portanto, a análise das circunstâncias específicas da empresa, juntamente com as características do mercado em questão, é essencial para tomar decisões informadas e alcançar resultados positivos na internacionalização por meio de acordos contratuais.

### **2.2.1.3 O investimento direto estrangeiro (IDE)**

O investimento direto no exterior (IDE) representa uma estratégia empresarial complexa, na qual uma entidade empresarial residente em uma economia realiza investimentos transfronteiriços com o objetivo de estabelecer um interesse duradouro em uma empresa localizada em outra economia. A natureza desse envolvimento presume uma relação de longo prazo entre o investidor direto e a empresa-alvo, sendo que o critério primário para

determinar essa influência é a posse de, no mínimo, 10% do poder de voto, conforme definido pela OCDE, em 2013.

Para uma compreensão mais abrangente, Root (1994) categoriza os modos de investimento, destacando a propriedade de uma unidade de produção no mercado internacional como um componente central nesse processo, sendo crucial reconhecer a complexidade inerente ao investimento direto no exterior (IDE), pois envolve compromissos significativos e uma relação de longo prazo entre investidor e empresa-alvo.

A definição específica pela OCDE, em 2013, estabelecendo que a posse de pelo menos 10% do poder de voto é fundamental para caracterizar o IDE, destaca a importância da influência substancial na gestão e nas decisões estratégicas da empresa estrangeira. Root (1994) enriquece essa compreensão, ao categorizar os modos de investimento, evidenciando a propriedade de unidades de produção como um elemento essencial nesse processo, ressaltando a natureza envolvente e de longo prazo do IDE.

Os investimentos em produção no exterior são frequentemente motivados por três objetivos principais: (i) a busca por matérias-primas, (ii) a produção a um custo inferior e (iii) a penetração nos mercados-alvo. De acordo com Root (1994), esses investimentos podem adotar diversas formas, como novos empreendimentos, aquisições e *joint ventures*. Simões (1997) amplia essa perspectiva ao apresentar três abordagens distintas para analisar os investimentos diretos: (i) o modo de concretização, (ii) o tipo de propriedade e (iii) as atividades desenvolvidas.

Dentro do âmbito do modo de concretização, os investidores têm a opção de criar uma nova empresa (investimento de raiz) ou adquirir total ou parcialmente empresas já existentes. Cada abordagem traz vantagens e desafios, envolvendo considerações críticas sobre gestão cultural, seleção de parceiros e possíveis reações da empresa adquirida. O investimento de raiz permite moldar uma nova entidade de acordo com as estratégias da empresa, enquanto as aquisições proporcionam acesso imediato a recursos existentes, exigindo uma integração cuidadosa para evitar conflitos.

A gestão cultural, a seleção de parceiros e a consideração das reações da empresa adquirida são elementos essenciais para o sucesso dessa decisão estratégica, sendo que as escolhas estratégicas não são apenas sobre investir em um novo empreendimento ou adquirir uma empresa existente, mas envolvem considerações profundas sobre como a cultura

organizacional será gerida, a escolha de parceiros alinhados com os objetivos da empresa e a previsão de reações e ajustes na empresa adquirida.

No que se refere ao tipo de propriedade, as empresas têm a possibilidade de participar de *joint ventures*, acordos entre empresas de diferentes países para estabelecer negócios, compartilhando benefícios e risco, sendo que essa forma de investimento traz vantagens, como a redução de riscos e o acesso a conhecimentos locais, mas também pode apresentar desafios significativos na cooperação entre os parceiros.

No âmbito das atividades desenvolvidas, as subsidiárias de Investimento Direto no Exterior (IDE) podem assumir a forma de filiais de captação de conhecimentos, filiais comerciais ou filiais produtivas, cada uma desempenhando funções específicas, desde acompanhar e assimilar desenvolvimentos tecnológicos até realizar atividades produtivas abrangentes, dependendo do setor e das condições de mercado.

A escolha entre *joint ventures* e subsidiárias, bem como a definição das atividades a serem desempenhadas, reflete a adaptação estratégica da empresa às nuances do mercado e do setor em que atua, destacando a importância de uma abordagem flexível e criteriosa na expansão internacional. Os riscos dessa modalidade de entrada incluem custos crescentes de transação e coordenação, obstáculos na gestão de múltiplas unidades em diferentes locais e o fenômeno "*race to the bottom*", que representam aspectos negativos que demandam atenção minuciosa, destacando a importância de uma abordagem estratégica e cautelosa na tomada de decisões relacionadas à expansão internacional (Simões, 1997).

No final das contas, a seleção entre diversas formas de Investimento Direto no Exterior (IDE) requer uma análise minuciosa das circunstâncias específicas da empresa e do mercado em questão. É crucial ponderar as vantagens e desafios vinculados a cada estratégia de entrada, reconhecendo que a decisão sobre o modo de investimento não é meramente uma questão de preferência, mas sim uma avaliação estratégica que leva em conta fatores como o ambiente de negócios, riscos, custos e a natureza do mercado-alvo.

Essa abordagem criteriosa é essencial para assegurar que o IDE seja conduzido de maneira eficaz, alinhando-se aos objetivos da empresa e maximizando as oportunidades de sucesso em contextos internacionais (Hennart, 1991).

### **2.2.3 Fatores determinantes na decisão**

No contexto da globalização, variados elementos desempenham papel crucial na determinação do método de ingresso em um mercado internacional, conforme delineado na seção anterior. Estes fatores, segundo Dunning (1977; 1980), podem ser agrupados em três categorias primárias: (i) vantagens de propriedade, (ii) vantagens de localização e (ii) vantagens de internalização, desempenhando papel fundamental na eficácia do empreendimento. A compreensão aprofundada dessas categorias é essencial para o desenvolvimento de estratégias de entrada congruentes e bem-sucedidas, dado seu impacto direto na escolha do método de internacionalização mais alinhado com os objetivos e recursos da empresa. Essa abordagem estratégica, guiada pelos elementos propostos por Dunning, anteriormente introduzidos, proporcionam um arcabouço analítico crucial para embasar decisões informadas e estratégicas no cenário internacional.

As vantagens de propriedade de uma empresa se referem à sua capacidade de aquisição, evidenciada por seu tamanho e experiência internacional, aliada à habilidade de inovação na criação de produtos distintivos. Contudo, surge um dilema ao considerar a partilha desse conhecimento com empresas locais, havendo risco de perda de receitas a longo prazo, já que as empresas domésticas podem assimilar esse conhecimento e operar independentemente no futuro.

A relação entre o porte da empresa e a inclinação para ingressar em mercados estrangeiros impacta diretamente na estratégia de entrada, seja por meio de operações exclusivas (*sole*) ou parcerias estratégicas (*joint ventures*). A experiência internacional desempenha papel crucial na seleção da abordagem de entrada; empresas menos familiarizadas tendem a adotar estratégias de não-investimento, enquanto aquelas com vasta experiência preferem estratégias de investimento mais robustas. Esta análise aprimorada das vantagens de propriedade orienta a tomada de decisões estratégicas para uma internacionalização eficaz (Todeva, Knoke, 2005).

A análise das vantagens de localização possibilita a caracterização do mercado em termos de atratividade e risco de investimento associado. Em nações com mercados de alto potencial, espera-se que as estratégias de investimento adotadas proporcionem lucros sustentáveis a longo prazo, superando as alternativas de não-investimento (Gao, 2004). O risco de investimento em um país reflete a incerteza sobre a manutenção das condições políticas e econômicas vigentes, além das políticas governamentais, fatores cruciais para a viabilidade e rentabilidade de uma empresa em território estrangeiro. A compreensão

detalhada dessas vantagens de localização capacita a empresa a tomar decisões informadas, alinhando sua estratégia de entrada com as condições específicas do mercado-alvo.

A vantagem da internalização destaca que os modos de baixo controle são frequentemente considerados mais eficazes em diversas transações, permitindo que uma empresa tire proveito das economias de escala do mercado, evitando as desvantagens burocráticas associadas à integração. No entanto, é crucial notar que os modos de baixo controle podem resultar em custos mais elevados em comparação com a integração de qualidades e capacidades na empresa, especialmente se os gestores não conseguirem antecipar contingências futuras (problema de racionalidade limitada/incerteza externa) e se o mercado não oferecer alternativas competitivas viáveis (problema de números pequenos/oportunismo).

A presença de alta incerteza externa aumenta os custos associados à elaboração e execução de contratos, que precisam detalhar cada eventualidade e a resposta correspondente. A compreensão cuidadosa desses elementos facilita a escolha de estratégias de internalização que maximizem as vantagens e minimizem os custos, alinhando-se de forma eficiente com os objetivos e as condições do mercado.

### **CAPÍTULO 3 Uma análise da Positivo Tecnologia**

A Positivo Tecnologia, um grupo diversificado no setor tecnológico, se concentra na produção e distribuição de *smartphones*, computadores, equipamentos de segurança domiciliar e facilitadores para a rotina diária. Iniciando suas operações em 1989, o grupo empresarial teve origem com empreendedores do ramo da educação que começaram a produzir computadores no Brasil. Esse esforço visava atender à crescente demanda pelo uso de computadores pessoais, resultando na criação da Positivo Informática, agora conhecida como Positivo Tecnologia.

Ao longo dos anos, a empresa evoluiu para além de suas raízes, ampliando seu escopo para incluir uma variedade de produtos e soluções tecnológicas, enquanto mantém seu compromisso inicial com a inovação e a oferta de tecnologia acessível.

**Figura 1 - Logo Oficial da Positivo Tecnologia**



(Fonte: Site Positivo Tecnologia, 2023)

Sob a liderança de Hélio Bruck Rotenberg, um dos idealizadores da marca empresarial, a Positivo Tecnologia se empenhou em aprimorar seu entendimento do mercado nacional e identificar o público-alvo a ser alcançado pela mesma. A empresa, então, desenvolveu estratégias de retenção e incorporou outras marcas para atingir diversas audiências por meio da internacionalização de sua marca empresarial. Esse movimento estratégico destaca a conscientização da empresa sobre a necessidade de adaptar suas

estratégias de acordo com as características e preferências específicas de diferentes mercados internacionais, uma prática crucial para o sucesso em uma abordagem globalizada.

Ao longo dos anos, o grupo empresarial especializou suas atividades no desenvolvimento de tecnologias voltadas para o público brasileiro, atendendo às suas necessidades e abrangendo diferentes classes sociais. Reforçando o propósito da marca empresarial de oferecer produtos acessíveis e desejáveis a todos, o objetivo principal levou a mesma a expandir o mercado para além de celulares e computadores.

Essa ampliação incluiu uma vasta gama de produtos, como servidores, *tablets*, acessórios, soluções para casas e escritórios inteligentes, além de manter as premissas iniciais no ramo educacional, fornecendo tecnologias para escolas em mais de 40 países.

O delineamento estratégico evidencia de maneira expressiva a habilidade da marca Positivo Tecnologia em se ajustar às dinâmicas do mercado, ampliando de forma proativa o seu portfólio para abranger uma gama diversificada de necessidades dos consumidores. Esse enfoque não se restringe apenas ao âmbito nacional, mas se estende de maneira bem-sucedida ao cenário internacional. Essa adaptabilidade não apenas reflete a agilidade da marca empresarial diante das demandas em constante evolução, mas também reforça seu compromisso em oferecer soluções abrangentes e inovadoras que transcendem fronteiras geográficas.

Ao empreender o processo de internacionalização, as empresas se deparam com uma série de considerações estratégicas que demandam decisões ponderadas. A escolha do mercado-alvo é um passo crucial, exigindo uma análise detalhada das condições locais, a avaliação do potencial de crescimento e uma compreensão aprofundada das nuances culturais e regulamentares. A decisão sobre centralizar ou descentralizar as operações é influenciada pela complexidade e pelas características específicas de cada mercado.

Quanto à forma de entrada numa nova nação, as empresas precisam avaliar opções como *joint ventures*, aquisições ou expansão orgânica, cada uma com suas vantagens e desafios. Além disso, a elaboração de estratégias específicas para cada mercado é essencial, levando em consideração fatores como concorrência local, preferências do consumidor e dinâmicas econômicas regionais. Cada uma dessas decisões interconectadas molda o caminho da internacionalização da empresa e demanda uma análise criteriosa para garantir o sucesso nesse cenário globalizado.

### **3.1 Filosofia organizacional positiva**

A marca Positivo Tecnologia consolidou uma notável visibilidade entre o público brasileiro ao adotar a abordagem “Viva melhor com Positivo”. Buscando manter sua relevância em um mercado de tecnologia em constante evolução, a empresa concentra atualmente seus esforços na segmentação da classe social C. Esse estrato da sociedade procura dispositivos de funcionalidade simplificada, atendendo a necessidades básicas e com uma proposta de preço acessível.

Contudo, o objetivo de conquistar esse público representa um desafio significativo para a marca empresarial, pois enfrenta obstáculos relacionados a algumas controvérsias que afetaram sua imagem. A luta persistente envolve a superação da percepção de ser uma marca associada a “produtos de baixa qualidade”, uma visão deturpada por aqueles que não compreendem ou não integram o seu público-alvo.

Nesse contexto desafiador, a referida empresa está empenhada em reverter tais percepções, destacando a qualidade e inovação de seus produtos, e, assim, fortalecendo sua posição no mercado tecnológico em meio a uma concorrência dinâmica.

Adicionalmente, a narrativa de uma tecnologia próxima, prática e realizável, expressa pelo conceito “Positivo Tecnologia”, desempenha um papel crucial no estabelecimento de uma imagem de marca empresarial robusta para enfrentar desafios. Esse enfoque reforça a convicção de que existe um produto Positivo ideal para cada segmento de público, alinhando-se integralmente com o propósito fundamental da marca: aprimorar a qualidade de vida das pessoas e potencializar sua inteligência por meio do uso consciente da tecnologia.

Esse posicionamento estratégico, entretanto, converge com um debate contemporâneo acerca da utilização de tecnologias para simplificar a vida cotidiana, proporcionando às pessoas mais tempo para desfrutar de experiências significativas. Nesse contexto, a marca Positivo Tecnologia se encontra no epicentro dessa discussão, buscando equilibrar a oferta de soluções tecnológicas inovadoras com a sensibilidade às preocupações emergentes sobre a dependência excessiva da tecnologia.

Assim, a empresa não apenas oferece produtos que prometem tornar a vida mais inteligente, mas também participa ativamente da reflexão sobre o papel da tecnologia na busca por uma vida mais equilibrada e enriquecedora para as pessoas em geral.

**Figura 2 - Marcas que fazem parte da Positivo em 2023**



(Fonte: Imagem adaptada do site Positivo Tecnologia, 2023)

### 3.2. Diagnóstico Estratégico e Aquisição de Novas Marcas: Infinitix, Compaq e Vaio

De acordo com a ICD Brasil, em dados de 2022, os *players* de mercado na área de *smartphones* caíram de 20 para 5 em apenas seis anos, contando com gigantes da tecnologia detendo 75% de todo o mercado (BBK, Samsung, Apple, Transsion e Xiaomi), fazendo com que a dificuldade da expansão de empresas menores seja cada vez mais difícil, o que lança luz à necessidade de reinvenção das estratégias para os tempos atuais (Pancini, 2022).

Dessa forma, o objetivo da Positivo Tecnologia se concentrou em garantir produtos de qualidade e preços competitivos para não perder o mercado brasileiro já conquistado, ao mesmo tempo em que novas metas eram delineadas para enfrentar os desafios, sendo a principal delas, a consolidação de parcerias com empresas estrangeiras com uma forma de internacionalização de entrada no mercado brasileiro.

“Nós somos a grande empresa de tecnologia de hardware no Brasil”, disse Maraschin. “Só que para manter as fábricas, ter escala e acesso a determinadas coisas, precisamos fazer parcerias”. (Maraschin Filho *apud* Exame, 2022)

Desta forma, houve a consolidação de parcerias com as marcas Infinitix, Vaio e Compaq, integrando o “guarda-chuva” da gigante da tecnologia. A Vaio Corporation chegou ao Brasil em 2015, o que reforça o argumento de que a Positivo Tecnologia já realizava uma pesquisa de mercado de potenciais crises e tomava medidas para controlá-las. Com uma parceria inédita com a Positivo Informática para a fabricação e comercialização de *notebooks* no Brasil e, posteriormente, o lançamento do primeiro *tablet* da marca, em 2023.

Vale lembrar que essa foi a primeira colaboração internacional desse tipo para a Vaio, que ainda garantiria o desenvolvimento dos aparelhos comercializados no Brasil. A Positivo Tecnologia passou a ser a primeira parceria internacional da VAIO nesse modelo de negócios, oferecendo linhas de produção, equipe de pós-venda dedicada e um time de *marketing* e vendas para atender aos consumidores brasileiros.

O presidente da Positivo Tecnologia, Hélio Bruck Rotenberg, destaca a sinergia entre os portfólios das duas marcas, proporcionando a oferta de produtos que atendem às diversas necessidades dos consumidores brasileiros. Na época, a VAIO reforçou sua reputação global na qualidade de seus produtos, enquanto a Positivo Tecnologia garantiu as operações locais, fortificadas pelo *slogan* “*The art of technology*” (Positivo Informática, 2015).

**Figura 3 - Logo Oficial da VAIO**



(Fonte: Site BR VAIO, 2023)

A Infinix chegou ao Brasil em 2021, com produção, comercialização e pós-venda feito pela Positivo Tecnologia, aliado à tecnologia oferecida pela Transsion, empresa chinesa apontada anteriormente como um dos *players* de mercado. A Transsion Holdings, destacada como a terceira maior empresa global no setor de dispositivos móveis e a sexta maior em *smartphones*, registrou a comercialização de mais de 174 milhões de aparelhos móveis no último ano, conforme dados do IDC referentes ao segundo trimestre de 2021.

Desde 2019, a empresa se encontra listada na Bolsa de Valores de Shanghai, ampliando suas operações para mais de 70 países, com foco proeminente na África, Oriente Médio e Ásia. Além da marca Infinix, a Transsion Holdings abrange outras marcas, como Tecno e Itel, todas direcionadas ao mercado de dispositivos móveis.

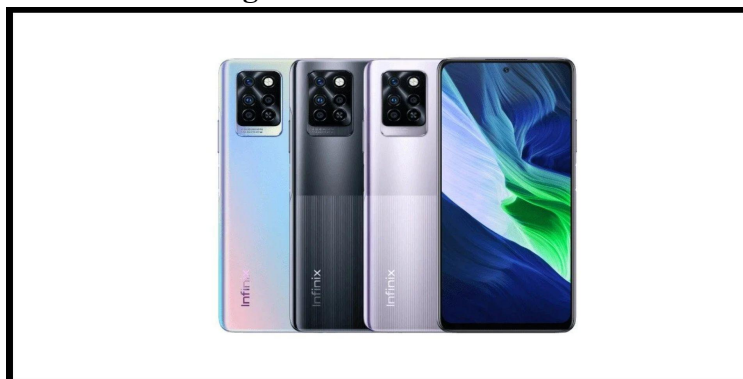
O NOTE 10 PRO foi lançado como o *smartphone* de entrada da marca Infinix e garantiu o esgotamento dos estoques em apenas dois meses, agregando no objetivo apontado por Norberto Mascharin Filho, vice-presidente de mobilidade da Positivo Tecnologia, de fazer a marca crescer com orgulho, visto que as grandes marcas empresariais não possuem produção no Brasil, e essa é uma forma de mostrar o potencial da marca brasileira com a parceria internacional, impulsionada pela frase “*powered by Positivo*” presente em todos os aparelhos (Positivo Tecnologia, 2023).

**Figura 4 - Logo Oficial da Infinix**



(Fonte: Site Meu Infinix, 2023)

**Fotografia 5 - NOTE 10 PRO**

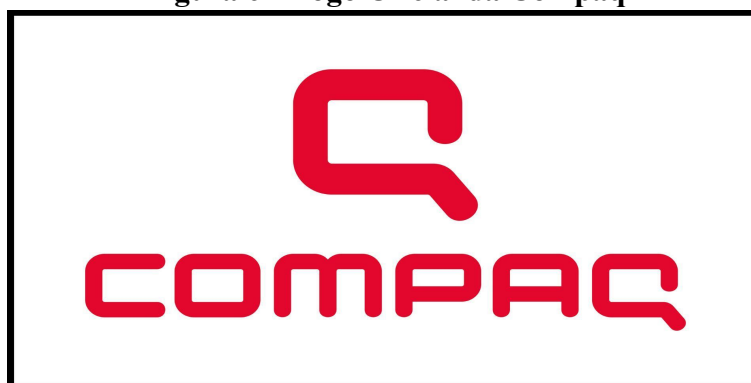


(Fonte: Site Meu Infinix, 2023)

Ainda em 2021, a Positivo Tecnologia anunciou mais um licenciamento para fabricação e comercialização de aparelhos, dessa vez com a Compaq, marca de propriedade da HP Inc., fazendo parte da estratégia de consolidação multimarcas do mercado. Sobre isso, Rotenberg, diretor da Positivo tecnologia, afirma que estão trabalhando constantemente para agregar produtos de qualidade e valor para os consumidores, ao passo em que melhoram o relacionamento com esse público e alavancam a lucratividade.

A marca Compaq permanece sob a propriedade da HP Inc., originando-se da fusão ocorrida em 2002 entre a Compaq Computer Corporation (CPQ) e a Hewlett-Packard Company (HP). E, no Brasil, a Compaq operará como uma unidade de negócios autônoma, com uma estrutura vinculada à vice-presidência de Negócios de Consumo da Positivo Tecnologia.

**Figura 6 - Logo Oficial da Compaq**



(Fonte: Site Compaq, 2023)

O licenciamento é destacado como a forma de contrato entre a Positivo Tecnologia, Vaio, Compaq e Infinix no contexto da internacionalização de suas operações. Nesse acordo, uma empresa concede à outra o direito de utilizar conhecimentos específicos e/ou explorar propriedade industrial, como marcas, patentes, modelos ou desenhos, mediante o pagamento de *royalties*. Para essas empresas, que possuem marcas consolidadas e *know-how* tecnológico, mas enfrentam limitações de recursos para uma expansão internacional mais robusta, o licenciamento oferece uma estratégia eficaz.

Ao adotar o licenciamento, a Positivo Tecnologia, Vaio, Compaq e Infinix podem capitalizar em ativos valiosos, como suas marcas empresariais e tecnologia, permitindo uma expansão global sem a necessidade de investimentos diretos significativos. No entanto, é crucial que essas empresas realizem uma gestão cuidadosa dos termos do licenciamento, para garantir a proteção adequada de seus ativos e a manutenção da integridade de suas marcas empresariais nos mercados internacionais.

Apesar das vantagens, o licenciamento também apresenta desafios, como a possibilidade de cópia da tecnologia pelos licenciados, degradação da marca, controle limitado e competição com o licenciador. Portanto, para garantir o sucesso a longo prazo dessa estratégia de entrada no mercado internacional, é imperativo que a Positivo Tecnologia, Vaio, Compaq e Infinix adotem uma abordagem estratégica sólida, abordando cuidadosamente esses desafios e otimizando os benefícios proporcionados pelo licenciamento.

### **3.3 Novas marcas e segmentação de público:**

Segundo Rugman, Lecraw e Booth (1985), o posicionamento de um produto está relacionado à definição da imagem percebida pelo consumidor, variando de mercado para mercado, especialmente considerando a origem do produto. Para os autores, os consumidores em mercados estrangeiros formam uma percepção positiva ou negativa em relação à origem do produto, o que impacta diretamente a aceitação do produto no mercado local. Isso destaca a importância de alinhar a estratégia de posicionamento com as características e preferências específicas de cada cultura.

No âmbito da definição do *marketing-mix*, Rugman, Lecraw e Booth (1985) argumentam que é uma tarefa complexa, devido aos fatores ambientais específicos de cada mercado externo. A empresa, dependendo da forma de entrada, possui maior ou menor controle sobre cada elemento do *marketing-mix*.

Segundo Jarillo e Echezarraga (1991), somente com uma filial produtiva, a empresa consegue ter controle total sobre os elementos do *marketing-mix*, pois exportações ocasionais não oferecem à empresa controle pleno sobre nenhum dos elementos, exceto parcialmente sobre o produto. Essa distinção é crucial para empresas que buscam uma abordagem internacional eficaz, uma vez que a gestão adequada do *marketing-mix* é fundamental para a adaptação às nuances de cada mercado externo.

No que tange à escolha de parcerias estratégicas, as questões de permanência no mercado vão muito além do crescimento dos concorrentes. A imagem da marca Positivo Informática não é muito positiva quando percebida pelos consumidores brasileiros, sendo relatados vários casos de defeitos de fábrica, insuficiências operacionais e a visão de produtos de má qualidade.

Como uma tentativa de sucesso de manutenção de mercado, as parcerias internacionais vieram para atender um novo público ao mesmo tempo em que teria a capacidade de mostrar o potencial tecnológico da marca Positivo Informática.

Tal marca, como dito, possui o objetivo principal de atingir as classes sociais C e D da população brasileira, que, em dados atualizados do IBGE, representam 84% da população total (classe social C: 33,3%; classe social D/E: 50,7%), sendo que o perfil consumidor dessas classes sociais buscam o acesso à tecnologia; porém, muitas vezes, não detém dos recursos financeiros necessários para adquirir um aparelho oferecido por uma *global player*.

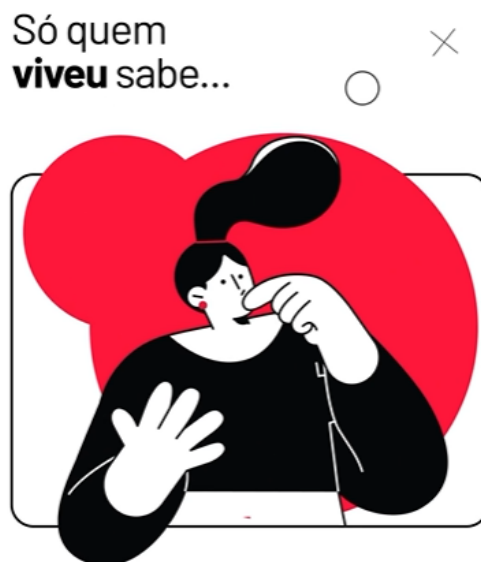
Os computadores e celulares da Positivo Informática oferecem os recursos básicos esperados dos aparelhos e limitações dentro de seu sistema operacional, sendo a maioria dos modelos recomendada para atividades básicas do dia a dia, ou para aqueles que não os utilizam de maneira profissional.

A problemática da marca empresarial está justamente em oferecer produtos mais acessíveis, que, muitas vezes, são adquiridos por consumidores com altas expectativas e geram frustrações quanto às suas funcionalidades. Dessa forma, as marcas empresariais internacionais entram na esteira de produtos da marca empresarial nacional como uma alternativa para atender novos públicos com poderes aquisitivos diferentes, que eventualmente podem comprar *notebooks* que ultrapassam os R\$ 20 mil (caso da Vaio Z) e com a tecnologia da Positivo Informática.

A Compaq entra como uma marca empresarial intermediária dos computadores e *notebooks* da Positivo Informática no Brasil, oferecendo uma melhor relação do chamado custo-benefício dos produtos. Por já ser uma marca consolidada com a HP Inc., conta com adeptos dos antigos *desktops* e mantém uma estratégia fiel de nostalgia com o público que se mantém consumidor da marca nos dias atuais.

Um dos principais pontos considerados na segmentação do público foi manter um público apegado aos seus computadores de infância e adolescência e oferecer produtos cada vez mais atualizados, mantendo um ciclo de consumo eficiente.

**Figura 7 - Post das redes sociais de Compaq**



(Fonte: Instagram Compaq Brasil, 2023)

Já a VAIO é apontada como a marca *premium* da Positivo Tecnologia. Anteriormente em parceria com a Sony, a marca apresentou números expressivos de satisfação dos clientes e veio para o Brasil com a premissa de alcançar o público das classes sociais A e B (2,8% da população brasileira), os quais não eram atingidos até então pelos computadores, *tablets* e celulares da Positivo Tecnologia, pois esperam um produto com qualidade e desempenho superior e sabem o preço que esses dois fatores custam no produto.

O último maior sucesso da marca foi o tablet TL10, que, apesar de envolto em polêmicas, pela não utilização de caneta – fator determinante de compra para o consumidor final em 2023 –, gerou uma enorme interação nas redes sociais e representou um novo marco para a parceria no Brasil. A principal estratégia utilizada na conquista desse público está na satisfação e modernidade, com a combinação de cores, fontes e uma comunicação efetiva que passa a elegância que VAIO alcança.

**Figura 8 - Post das redes sociais de VAIO**



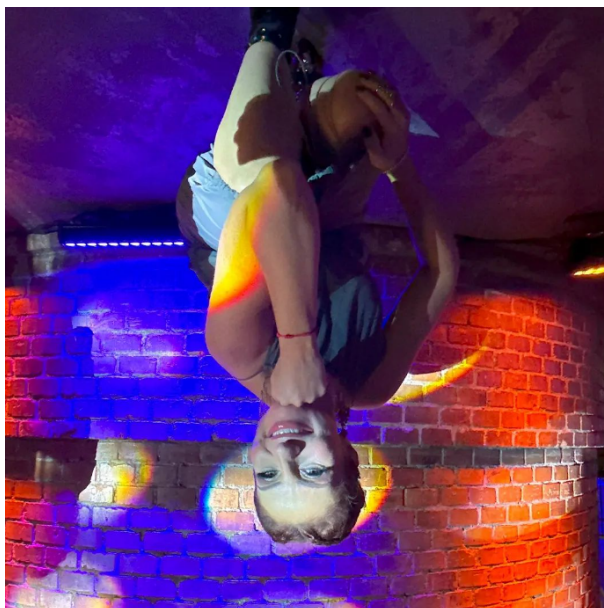
(Fonte: Instagram Vaio, 2023)

Já a Infinix vem com o objetivo de atingir um consumidor jovem, em contrapartida da Positivo Informática, que, por suas características operacionais, é frequentemente consumida por um perfil de consumidor com idade mais avançada. Na comunicação, a marca empresarial busca inserir gírias, elementos e sons que remetam à essa faixa etária e comunidades específicas, como skatistas e artistas.

Além disso, o preço dos produtos é um forte atrativo para as classes sociais C e D, que buscam dispositivos avançados e com baixa margem na relação de custo-benefício.

Vale ressaltar que a Infinix possui concorrência direta com a Xiaomi e permeia a conquista de mercado com a mesma estratégia de preços adotada pela concorrente. A estratégia de conquista do público brasileiro com a internacionalização foi a de focar em um público específico que levasse em consideração ter um aparelho “descolado”, discurso fortemente enraizado no mais recente slogan da marca “Fuja do óbvio”.

**Figura 9 - Post das redes sociais de Infinix**



(Fonte: Rede Infinix Brasil, 2023)

Diante do exposto, é evidente que o portfólio de marcas da Positivo Tecnologia experimentou um significativo enriquecimento com a incorporação dessas novas adições empresariais. Importante destacar que essa expansão não apenas fortaleceu a presença da marca empresarial principal, mas também se revelou estrategicamente benéfica ao possibilitar que a Positivo Tecnologia alcançasse diversos segmentos de mercado que, de outra forma, não seriam abordados por uma única marca.

Esse movimento estratégico permitiu à empresa atender de maneira mais abrangente às variadas necessidades e preferências de distintos perfis de consumidores, contribuindo assim para a diversificação e consolidação de sua posição no seu mercado de atuação.

### **3.4 Posicionamento de marca e perspectivas futuras**

Segundo Rugman, Lecraw e Booth (1985), o posicionamento de um produto está relacionado à definição da imagem percebida pelo consumidor, variando de mercado para mercado, especialmente considerando a origem do produto. Tais autores afirmam que os consumidores em mercados estrangeiros formam uma percepção positiva ou negativa em relação à origem do produto, o que impacta diretamente a aceitação do mesmo no mercado local.

Isso destaca a importância de alinhar a estratégia de posicionamento com as características e preferências específicas de cada cultura. Dessa forma, a Positivo Tecnologia buscou aproveitar a imagem externa de cada marca, para que, a partir da qual, construísse uma nova percepção com o consumidor em relação à sua tecnologia, inicialmente enraizada com uma visão negativa fora do público-alvo.

No âmbito da definição do *marketing-mix*, os mesmos autores argumentam que é uma tarefa complexa, devido aos fatores ambientais específicos de cada mercado externo. A empresa, dependendo da forma de entrada internacional, tem maior ou menor controle sobre cada elemento do *marketing-mix*.

Segundo Jarillo e Echezarraga (1991), somente com uma filial produtiva, a empresa consegue ter controle total sobre os elementos do *marketing-mix*, pois exportações ocasionais não oferecem à empresa controle pleno sobre nenhum dos elementos, exceto parcialmente sobre o produto. Essa distinção é crucial para empresas que buscam uma abordagem internacional eficaz, uma vez que a gestão adequada do *marketing-mix* é fundamental para a adaptação às nuances de cada mercado externo.

Ao compreender e ajustar os elementos do *marketing-mix* de acordo com as características locais, a Positivo Tecnologia pode garantir um controle maior sobre as operações que oferece, desde a produção até a assistência pós-venda dos produtos, em uma estratégia de *marketing* completa, que escancara o sucesso do processo de internacionalização da empresa.

Em suas projeções para o futuro, Rotenberg demonstra confiança em elevar a Positivo Tecnologia a um novo patamar. Com as marcas do grupo já marcando presença em diversos segmentos, desde escolas até órgãos governamentais, incluindo urnas eletrônicas, cuja participação em instituições públicas atingiu a expressiva marca de 1,2 milhões (Rotemberg, 2022), a empresa direciona seus esforços para o desenvolvimento de *softwares*.

No cenário permeado pela complexidade trazida pela pandemia, em 2022, a Positivo Tecnologia enfrentou uma queda de aproximadamente 42,5% nas vendas destinadas ao consumidor final. Para contornar esse desafio, a estratégia passou a se concentrar na comercialização de *smartphones*, com destaque para os dispositivos da chinesa Infinix. Essa abordagem tem revelado um crescimento significativo, impulsionado pela acessibilidade dos aparelhos, os quais conquistaram até 80% do mercado interno.

Além disso, há indícios de que a empresa está explorando ativamente investimentos em inteligência artificial, sinalizando uma abordagem proativa em relação às tendências tecnológicas emergentes. Simultaneamente, persiste a abertura para a formação de novas parcerias internacionais, visando ampliar ainda mais o alcance e a relevância da marca. Essa visão otimista não apenas reflete a resiliência da Positivo Tecnologia diante dos desafios econômicos recentes, mas também destaca o papel fundamental das parcerias estratégicas com empresas internacionalmente reconhecidas.

Essas colaborações fortalecem a posição da empresa no mercado, permitindo-lhe oferecer o que há de melhor no cenário tecnológico ao consumidor brasileiro, consolidando assim um crescimento constante e promissor no varejo nacional desse setor mercantil (Drska, Moacir, 2022).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do presente trabalho acadêmico, alguns determinantes para a internacionalização de empresas foram analisados, sejam eles por fatores comportamentais ou econômicos. Dessa forma, as empresas acabam decidindo pelo processo de internacionalização progressivo, ao ponto em que adquirem conhecimento sobre o mercado e da forma de atuação que pretendem alcançar, enquanto os fatores econômicos influenciam no processo como um determinante dos recursos disponíveis detidos por cada empresa para a expansão internacional, assim como naquilo que possuem como vantagens econômicas com relação ao mercado e aos seus concorrentes.

Diante da análise aprofundada sobre a internacionalização de empresas, torna-se evidente que a interligação entre países e culturas, impulsionada pela globalização, proporciona um ambiente de oportunidades infinitas para as mesmas. A busca por novos mercados, impulsionada pela maior rentabilidade, oportunidades externas e a redução de riscos, é delineada como uma estratégia fundamental para as corporações.

Nesse contexto, teorias como o paradigma eclético de Dunning e o modelo Uppsala oferecem bases comportamentais e econômicas para compreender o intrincado processo decisório das empresas ao expandirem internacionalmente.

No contexto brasileiro, as décadas de 1970 e 1980 marcaram momentos decisivos nesse processo, com eventos como a liberalização comercial e a reforma tarifária, abrindo portas para a internacionalização das empresas. A abertura comercial na década de 1990, alinhada à globalização, evidencia a adaptação da base industrial e a busca por equilíbrio na exposição à concorrência internacional.

No entanto, o chamado “super-ciclo” de *commodities* no início do século XXI trouxe novos desafios, especialmente na competição com manufaturados asiáticos, após a crise financeira global de 2008.

Portanto, a trajetória da internacionalização de empresas no Brasil reflete a dinâmica complexa e multifacetada desse processo ao longo do tempo. À medida que as nações se tornam interdependentes, a necessidade de enfrentar desafios, como as barreiras à inovação, emerge como um elemento crucial para fortalecer a competitividade internacional. Assim, a

compreensão dessas nuances se torna imperativa para as empresas que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em um cenário global em constante evolução.

Em suma, a decisão de internacionalização empresarial é um processo complexo que envolve análises cuidadosas das motivações, estratégias e modos de entrada no mercado global. A escolha do mercado almejado e o ritmo de expansão da internacionalização são cruciais, com a sugestão de começar em poucos países para aprofundar o conhecimento e aumentar a assertividade gradualmente.

A análise dos modos de entrada internacional, como exportação, contratos e investimento direto no exterior, destaca a importância de considerar custos elevados, controle, riscos e adaptação.

Diferentes perspectivas teóricas, como o modelo hierárquico de Peng e a categorização de Anderson e Gatignon, fornecem um arcabouço abrangente para orientar as decisões empresariais estratégicas. A complexidade das repercussões associadas a cada modo de entrada, conforme destacado por Hill (2007), enfatiza a necessidade de uma abordagem estratégica.

A categorização de Cavusgil (1984) em três níveis de envolvimento internacional adiciona nuances às opções de entrada, destacando a natureza experimental, ativa ou comprometida dessas estratégias. A variedade de formas de entrada, como licenciamento, *franchising* e investimento direto estrangeiro, apresenta diferentes níveis de envolvimento e desafios.

Em última análise, a expansão internacional exige uma abordagem estratégica equilibrada, considerando cuidadosamente os custos, benefícios, controle e adaptação em meio a um ambiente global dinâmico e desafiador.

Desde seu início como Positivo Informática, em 1989, tal empresa demonstrou uma capacidade única de adaptação dinâmica ao mercado tecnológico. A expansão do seu portfólio além dos computadores iniciais para incluir *smartphones*, equipamentos de segurança domiciliar e parcerias estratégicas com marcas renomadas, como Infinix, Vaio e Compaq, revela não apenas uma presença consolidada no mercado brasileiro, mas também uma visão clara de expansão global.

A abordagem de internacionalização da empresa Positivo Tecnologia, notadamente através de parcerias e licenciamentos, se destaca como uma estratégia eficaz diante das limitações de recursos para uma expansão internacional mais robusta. Contudo, ressalta-se o

desafio enfrentado pela Positivo Tecnologia em reverter a percepção de “produtos de baixa qualidade”, especialmente ao mirar a classe social C no Brasil.

A inclusão de marcas como Vaio e Compaq é apontada como um meio estratégico para atingir diversos segmentos de consumidores e os resultados garantem a efetividade do processo de internacionalização adotado pela marca empresarial. O fato de que outras marcas não representaram uma concorrência direta para a Positivo Informática permite a mesma manter o *slogan* de terem um Positivo para cada necessidade.

Em síntese, a jornada de internacionalização da Positivo Tecnologia é um exemplo eloquente da complexidade inerente a esse processo dinâmico. Ao transcender as fronteiras iniciais, a empresa não apenas diversificou seu portfólio para além dos computadores iniciais, mas também estabeleceu uma presença global notável.

A estratégia adotada, embora tenha enfrentado desafios imprevisíveis, como a pandemia da Covid-19, com grande impacto nas suas vendas em 2022, demonstrou eficácia ao mirar diferentes segmentos de consumidores e ao enfrentar a concorrência no mercado brasileiro. Em última análise, a Positivo Tecnologia emerge não apenas como uma força inovadora, mas como um exemplo de resiliência e flexibilidade diante dos desafios inerentes à expansão empresarial internacional, consolidando sua posição como uma figura proeminente no cenário tecnológico global.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACIOLY, L.; LIMA, L. A. F.; RIBEIRO, E. (orgs.). **Internacionalização de empresas: Experiências internacionais selecionadas**. Brasília: IPEA, 2011. (204 p.) [Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3029/1/Livro-Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_empresas-experi%C3%A7%C3%A3es\\_internacionais\\_selecionadas](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3029/1/Livro-Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o_de_empresas-experi%C3%A7%C3%A3es_internacionais_selecionadas)]. Acesso em 13 de agosto de 2023.

ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J.; DUERR, E.; DOWL, L. **International marketing and export management**. New York: Addison-Wesley, 1989.

ALBEROLA-ILA, E. *et al.* Output gaps and policy stabilization in Latin America: the effect of commodity and capital flow cycles. **BIS Working Papers**, n. 568, jun. 2016. Disponível em: <https://www.bis.org/publ/work568.pdf>. Acesso em 17 de agosto de 2023.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 3, 1986, pp. 01-26.

AYAL, I.; ZIF, J. Competitive market choice strategies in multinational marketing. **Columbia Journal of World Business**, n. 13, 1978, pp. 72-81.

AZEVEDO, J. F.; PORTUGAL, M. S. Abertura comercial brasileira e a instabilidade da demanda de importações. **Nova Economia**, v. 08, n. 01, jul. 1998, pp. 37-63. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/2234/1176>. Acesso em 17 de agosto de 2023.

BAIER, S. L.; BERGSTRAND, J. H. Do free trade agreements actually increase members' international trade? **Journal of International Economics**, v. 71, n. 01, 2007, pp. 72-95. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/101013/1/wp0503.pdf>. Acesso em 15 de agosto de 2023.

BASTOS, P. P. Z. A integração comercial da América do Sul no mundo pós-crise: Desafios para o Brasil. In: CARNEIRO, R. M.; MATIJASCIC, M. **Desafios do desenvolvimento brasileiro**. Brasília: IPEA, 2011, pp. 59-72. Disponível em: [https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_desafiosdesenvolvimento.pdf](https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_desafiosdesenvolvimento.pdf). Acesso em 20 de agosto de 2023.

BONELLI, R.; GONÇALVES, R. **Padrões de desenvolvimento industrial no Brasil 1980-95**. Brasília: IPEA, 1999. Disponível em: [https://ibre.fgv.br/sites/ibre.fgv.br/files/arquivos/u65/padroes\\_de\\_desenvolvimento\\_industrial\\_no\\_brasil\\_-\\_bonelli\\_e\\_goncalves.pdf](https://ibre.fgv.br/sites/ibre.fgv.br/files/arquivos/u65/padroes_de_desenvolvimento_industrial_no_brasil_-_bonelli_e_goncalves.pdf). Acesso em 23 de agosto de 2023.

BRADLEY, F. International marketing strategy, englewood cliffs. **Journal of Management & Organization**, v. 11, n. 02, mar. 2004, pp. 59-61

BREDOW, S. M. S. *et al.* A alta nos preços de *commodities* nos anos 2000 contribuiu para as exportações brasileiras de manufaturados? Uma avaliação empírica para parceiros selecionados. **46º Encontro Nacional de Economia**, 2018. Disponível em:

[https://www.anpec.org.br/encontro/2018/submissao/files\\_I/i7-1b24d6d39b8f1ab1a91d9da070146fec.pdf](https://www.anpec.org.br/encontro/2018/submissao/files_I/i7-1b24d6d39b8f1ab1a91d9da070146fec.pdf). Acesso em 18 de agosto de 2023.

BRITO, C.; LORGA, S. **Marketing internacional**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999.

CAMPOS, N. F.; CORICELLI, F.; MORETTI, L. Institutional integration and economic growth in Europe. **Journal of Monetary Economics**, v. 103, 2019, pp. 88-104. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304393218301648>. Acesso em 21 de agosto de 2023.

CANDIA, R. D.J., Internacionalização de empresas brasileiras no Mercosul: O caso Brahma. **Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3515> . Acesso em: 15 de agosto de 2023.

CANUTO, O. Abertura comercial, estrutura produtiva e crescimento econômico na América Latina. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/416/04CANUTO.pdf> . Acesso em 08 de agosto de 2023.

CARNEIRO, F. L. Estimando a influência da taxa de câmbio sobre os fluxos de comércio exterior brasileiros. Brasília: IPEA, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3130>. Acesso em 17 de agosto de 2023.

CASSANO, F. M.; COTI-ZELATI, P. E. Processo de internacionalização de empresas brasileiras produtoras de bens de capital: estratégias e capacidades. **FAE**, v. 21, n. 1, jan./jun. 2018, pp. 07-18. Disponível em: [file:///C:/Users/beatr/Downloads/lepidus,+1.+Processo+de+Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o+de+Empresas+Brasileiras\\_comp.cm.pdf](file:///C:/Users/beatr/Downloads/lepidus,+1.+Processo+de+Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o+de+Empresas+Brasileiras_comp.cm.pdf). Acesso em 29 de agosto de 2023

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. N. Inovação, globalização e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. **Nota Técnica 21/98**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.

CASTILHO, M. R.; LUPORINI, V. A elasticidade-renda do comércio regional de produtos manufaturados. **Textos para Discussão CEPAL-IPEA**, n. 18, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2962>. Acesso em 26 de agosto de 2023.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **International marketing**. New York: McGraw-Hill, 1996,

CAVUSGIL, S. T. Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. **Journal of Business Science Research**, v. 08. N. 02, 1984, pp. 195-208.

CEPAL. **Perspectivas del comercio internacional de América Latina y el Caribe**: Recuperación en un contexto de incertidumbre. Santiago de Chile: Comisión para América Latina y el Caribe, 2017. Disponível em: <http://www.sela.org/media/3205127/perspectivas-del-comercio-internacional-de-alc.pdf>. Acesso em 19 de agosto de 2023.

COELHO, A.; MUGNOL, R. (ed.). **Os desafios da internacionalização**. Caxias do Sul, RS: pp. 237-264, Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <https://ciencia.ucp.pt/pt/publications/o-papel-das-alian%C3%A7as-na-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-como-forma-de-coopera>

COUTINHO, L.; HIRATUKA, C.; SABBATINI, R. O investimento direto como alavanca dinamizadora da economia brasileira. In: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. **Brasil globalizado**. Rio de Janeiro: Campus, 2008. Disponível em: <https://economiapoliticaerelacoesinternacionais.files.wordpress.com/2015/12/luciano-coutinho-e-cc3a9lio-hiratuka-o-investimento-direto-no-exterior-como-alavanca-dinamizadora-da-economia-brasileira.pdf>. Acesso em 21 de agosto de 2023.

CROUÉ, C. **Marketing international**. De Boeck-Wesmael Enterprise, 1993.

CYRINO, Á. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de internacionalização: Evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006, pp. 221-245.

DOUGLAS, S. P., LEMAIRE, P.; WIND, Y. Selection of global target markets: A decision-theoretic approach. **Proceedings of the XXII Esomar Congress**, France, 1972, pp. 237-51.

DRSKA, M. Positivo se vê em novo patamar e projeta faturar até R\$ 6.5 bi em 2023. **Neo Feed**, 2022. Disponível em: <https://neofeed.com.br/negocios/positivo-se-ve-em-novo-patamar-e-projeta-faturar-ate-r-65-bi-em-2023/>. Acesso em 16 de novembro de 2023.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 01, 1980, pp. 09-31.

ENGLES, J. **A influência da adaptação e da padronização do composto mercadológico sobre a performance das empresas**: Uma meta-análise. Rio Grande do Sul, 2008. 103 p. Dissertação (Mestrado em Administração) –Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5550>. Acesso em 19 de agosto de 2021.

FILIPESCU, D. A.; RIALP, A.; RIALP, J. Internationalisation and technological innovation: Empirical evidence on their mutual relationship. In: SINKOVICS, R. R.; GHOURI, P. N. (ed.). **New challenges to international marketing**. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2009, pp. 125-154. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/292623170\\_Internationalisation\\_and\\_technological\\_innovation\\_Empirical\\_evidence\\_on\\_their\\_mutual\\_relationship](https://www.researchgate.net/publication/292623170_Internationalisation_and_technological_innovation_Empirical_evidence_on_their_mutual_relationship). Acesso em 30 de agosto de 2023.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira. **Sumário Executivo**. 2002. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-33712>. Acesso em 26 de agosto de 2023.

GAO, T. The contingency framework of foreign entry mode decisions: Locating and reinforcing the weakest link. **The Multinational Business Review**, v. 12, n. 01, spring 2004.

GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M.; NAJBERG, S.; PINHEIRO, A. C. **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES / Finame e Bndespar, 1999. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2972/1/1999\\_A%20economia%20brasileira%20nos%20anos%2090\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2972/1/1999_A%20economia%20brasileira%20nos%20anos%2090_P.pdf) Acesso em 21 de agosto de 2023.

HANNAN, S. The impact of trade agreements: New approach, new insights. **IMF Working Papers**, n. 16/117, 2016. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/The-Impact-of-Trade-Agreements-New-Approach-New-Insights-43956>. Acesso em 21 de agosto de 2023.

HENNART, J.-F. The transaction cost theory of joint venture: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. **Management Science**, n. 37, 1991, pp. 483- 497.

HILL, C. W. L. **International business competing in the global marketplace**. USA: McGraw-Hill, 2007.

HILL, C.; HUANG P.; KIM, W. An eclectic theory of the choice on international entry mode. **Strategic Management Journal**, 1990, pp. 117-128.

HILAL A.; HEMAIS, C. **O processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, março de 2003. P. 109-191. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/sFyKWjj8g9ZjzxLngRp7Xjk/>. Acesso em 12 de novembro de 2023.

HIRATUKA, C.; SARTI, F. Transformações na estrutura produtiva global, desindustrialização e desenvolvimento industrial no Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 37, n. 01, 1946, pp. 189-207. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/xn7cpQfVSGCZSxdDpbn5zTc/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 21 de agosto de 2023.

IPARDES SENAI. Panorama, tendências e competitividade das indústrias de alimentos e de bebidas no Paraná. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/perfil\\_industria\\_completo.pdf](http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/perfil_industria_completo.pdf). Acesso em 23 de agosto de 2023.

JARILLO, J. C.; ECHEZARRAGA, J. M. **Estrategia internacional: Más allá de la Exportación**. [USA]: McGraw-Hill de Management, 1991.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 08, n. 01, 1977, pp 23.32.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 08, n. 01, 1977, pp. 23-32. Disponível em: [https://www.academia.edu/13781251/The\\_Internationalization\\_Process\\_of\\_the\\_Firm\\_A\\_Model\\_of\\_Knowledge\\_Development\\_and\\_Increasing\\_Foreign\\_Market\\_Commitments](https://www.academia.edu/13781251/The_Internationalization_Process_of_the_Firm_A_Model_of_Knowledge_Development_and_Increasing_Foreign_Market_Commitments). Acesso em 19 de agosto de 2023.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the firm: Four Swedish cases. Disponível em: [https://www.academia.edu/29281189/THE\\_INTERNATIONALIZATION\\_OF\\_THE\\_FIRM\\_FOUR\\_SWEDISH\\_CASES](https://www.academia.edu/29281189/THE_INTERNATIONALIZATION_OF_THE_FIRM_FOUR_SWEDISH_CASES). Acesso em: 20 agosto de 2023.

KEEDI, S. **ABC do comércio exterior**: Abrindo as primeiras páginas. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOCH, A. J. Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 01, 2001, pp. 65-75.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUME, H. **Política comercial brasileira**: A reforma tarifária e a nova política de importação. Rio de Janeiro: FUNCEX, 1988. Disponível em: <http://www.funcex.org.br/publicacoes/tds/TDFUNCEX020.pdf>. Acesso em 30 de agosto de 2023.

LÉLIS, M. T. C. *et al.* Desempenho de las exportaciones de China y el Brasil hacia América Latina, 1994-2009. **Revista Cepal**, n. 106, abr. 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/347490477\\_Desempeno\\_de\\_las\\_exportaciones\\_de\\_China\\_y\\_el\\_Brasil\\_hacia\\_America\\_Latina\\_1994-2009](https://www.researchgate.net/publication/347490477_Desempeno_de_las_exportaciones_de_China_y_el_Brasil_hacia_America_Latina_1994-2009). Acesso em 30 de agosto de 2023.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAZZOLA, H. J.; OLIVEIRA Jr., M. M. Compartilhando conhecimento na internacionalização de serviços de engenharia: Estudo de caso da Construtora Norberto Odebrecht. **XXX EnANPAD**, 2006.

NAKANO, Y. Globalização, competitividade e novas regras do comércio mundial. **Revista de Economia Política**, v. 14. N. 04, 1994. Disponível em: <http://www.rep.org.br/PDF/56-1.pdf>. Acesso em 22 de agosto de 2023.

OLUSOGA, A. Market concentration versus market diversification and internationalization: implications for MNE performance. **International Marketing Review**, v. 10, n. 02, 1993, pp. 40-60.

PANCINI, L. Como a Positivo tenta sobreviver no competitivo mercado de *smartphones*. **Exame.com**, 2022. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/como-a-positivo-mercado-smartphones/>. Acesso em 14 de novembro de 2023.

WALONSO, J. A. **Nuevas tendencias en el comercio internacional, información comercial española**. Madrid: Ministerio de Comercio Y Turismo, 1994.

PIERCY, N. **Export strategy: Markets and competition**. London: George Allen & Unwin, 1982.

POSITIVO, Meu Positivo. Positivo Informática anuncia parceria estratégica com a VAIO Corporation para retorno da marca ao mercado brasileiro. 2015. Disponível em: <https://www.meupositivo.com.br/institucional/imprensa/positivo-informatica-anuncia-parceria-estrategica-com-vaio-corporation>. Acesso em 15 de novembro de 2023.

POSITIVO, Meu Positivo. Positivo Tecnologia assina parceria com gigante global de celulares para fabricar e vender aparelhos premium da marca Infinix no Brasil. 2021. Disponível em: <https://www.meupositivo.com.br/institucional/imprensa/positivo-tecnologia-assina-parceria-com-gigante-global-de-celulares-para-fabricar-e-vender-aparelhos-premium-da-marca-infinix-no-brasil>. Acesso em 15 de novembro de 2023.

POSITIVO, Meu Positivo. Positivo Tecnologia licencia a marca e incorpora as operações da Compaq no Brasil. 2021. Disponível em: <https://www.meupositivo.com.br/institucional/imprensa/positivo-tecnologia-licencia-a-marca-e-incorpora-as-operacoes-da-compaq-no-brasil>. Acesso em 15 de novembro de 2023.

PREBISCH, R. **The economic development of Latin America and its principal problems**. New York: United Nations. 1950. Disponível em: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/77466a7c-2c03-4168-81d0-4886825819dc/content>. Acesso em 26 de agosto de 2023.

QUIFAMESSA, D. C.; MATEQUE, R. R. M. Internacionalização de empresas: As dificuldades enfrentadas por uma empresa de tintas do Brasil. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, v. 12, n. 03, mai. 2019.

RELATÓRIO BRASIL. **Oportunidades de negócios no Brasil nos anos 90**. São Paulo: CL-A. 1991.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. Lexington, MA: D. C. Heath, 1987.

ROOT, F. R. Some taxonomies of international cooperative arrangements. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Eds). **Co-operative strategies in international business: Join-ventures and technology partnerships between firms**. New York: Lexington

Books, 1988, pp. 69-80. ROOT, F.R. (1982), "Why Every Company Needs a Strategy for Global Competition?", In *Management Review*, 71 (5), p. 34.

RUGMAN, A., LECRAW, D.; BOOTH, L. **International business firm and environment**. [USA]: McGraw-Hill International Editions, 1985.

SANTIAGO, P. Por dentro da história. In: **Pequena enciclopédia da história**. São Paulo: Escala Educacional, 2006, pp. 334-340

SILVA, A. D. B.; HIDALGO, A. B. A concorrência entre Brasil e China no mercado Sul-Africano: Uma aplicação do modelo *constant-market-share*. *Revista de Economia Contemporânea*, v. 16, n. 01, jan.-abr. 2012, pp. 88-106. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/view/24217/13449>. Acesso em 16 de agosto de 2023.

SIMÕES, V. C. Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas. In: ICEP (ed.). Lisboa: Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal, 1997.

SIMÕES, V. C. A internacionalização das empresas industriais portuguesas: Características e perspectivas. **Conselho Económico e Social**, fev. 1997.

TEIXEIRA, S. e DIZ, H. **Estratégias de internacionalização**. Lisboa: Publisher Team, 2005.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 01, 2005, pp. 123-148.

TREFLER, D. The long and short of the Canada-U.S. free trade agreement. **American Economic Review**, v. 94, n. 04, pp. 870-895, sep. 2004. Disponível em: [https://www-2.rotman.utoronto.ca/~dtrefler/papers/Trefler\\_AER\\_2004.pdf](https://www-2.rotman.utoronto.ca/~dtrefler/papers/Trefler_AER_2004.pdf). Acesso em 25 de agosto de 2023.

UNCTAD. **Commodities and Development Report 2017**: Commodity Markets, Economic Growth and Development. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2017. Disponível em: [https://unctad.org/system/files/official-document/suc2017d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/suc2017d1_en.pdf). Acesso em 28 de agosto de 2023.

VIANA, C. e HORTINHA, J. **Marketing internacional**. Lisboa: Sílabo, 2005.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

WORLD BANK. **The commodity cycle in Latin America**: Mirages and dilemmas. Washington, DC: The World Bank, 2016. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/111551468184737421/pdf/105074-PUB-PUBLIC-ADD-ISBN-DOI-LACApril2016-9781464809149.pdf>. Acesso em 28 de agosto de 2023.

