



CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JENNIFER CAROLINE MOTTA DE ALMEIDA

O Paradigma Eclético de Dunning como estrutura teórica para a internacionalização e a obtenção de vantagens competitivas por empresas brasileiras: o caso da Stefanini

Belo Horizonte

2026



JENNIFER CAROLINE MOTTA DE ALMEIDA

O Paradigma Eclético de Dunning como estrutura teórica para a internacionalização e a obtenção de vantagens competitivas por empresas brasileiras: o caso da Stefanini

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET-MG.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Priscila Gomes de Castro

A447p Almeida, Jennifer Caroline Motta de
O paradigma eclético de Dunning como estrutura teórica para a internacionalização e a obtenção de vantagens competitivas por empresas brasileiras: o caso da Stefanini / Jennifer Caroline Motta de Almeida. – 2026.
65 f.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de graduação do Programa de Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

Orientadora: Priscila Gomes de Castro.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas.

1. Dunning, John H. – Vantagem competitiva das nações – Teses. 2. Stefanini (Empresa) – Teses. 3. Empresas brasileiras – Globalização – Teses. 4. Paradigmas (Ciências sociais) – Teses. I. Castro, Priscila Gomes de. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDD 658.421081



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS



ATA Nº --- / ----- DCSA (11.56.04)

Nº do Protocolo: 00000.000000/0000-00

Belo Horizonte-MG, <Data do Documento>

ATA DE DEFESA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

No dia 17/06/2006, quarta-feira, às 18:00 horas, em sala virtual da plataforma "Conferência Web" – Rede Nacional de Pesquisa (<https://conferenciaweb.rnp.br/>), reuniram-se os professores **Priscila Gomes de Castro** (Orientador e Presidente da Banca), **Glauciene Silva Martins** (Membro I) e **Camila Teresa Martucheli** (Membro II), para participarem da banca de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**O Paradigma Eclético de Dunning como estrutura para a internacionalização e obtenção de vantagens competitivas pelas empresas brasileiras: o caso da Stefanini**" de autoria do(a) aluno(a), **Jennifer Caroline Motta de Almeida**, como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II. Após a apresentação do trabalho, o(a) aluno(a) foi arguido(a) pelos membros da banca. A banca de avaliação reuniu-se para deliberar e, considerando que o trabalho atende aos requisitos técnicos e acadêmicos, o(a) aluno(a) foi considerado(a) aprovado(a). Nada mais havendo a tratar, o(a) Presidente da Banca declarou encerrada a sessão. Para constar, foi lavrada esta ata que será assinada pelo Presidente e demais membros da Banca Examinadora.

Banca Examinadora:

(Não autenticado - Pré-visualização)

Nome completo do assinante

Função ou cargo do assinante

Matrícula: 0000000000

[Fechar](#)

Copyright 2007 - Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI - CEFET-MG



ATA Nº 12/2026 - DCSA (11.56.04)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 18/06/2026 20:56)

CAMILA TERESA MARTUCHELI

PROF ENS BAS TEC TECNOLÓGICO-SUBSTITUTO

DCSA (11.56.04)

Matricula: ###714#6

(Assinado digitalmente em 19/06/2026 14:41)

GLAUCIENE SILVA MARTINS

PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO

DCSA (11.56.04)

Matricula: ###278#0

(Assinado digitalmente em 18/06/2026 18:15)

PRISCILA GOMES DE CASTRO

PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO

DCSA (11.56.04)

Matricula: ###559#2

Visualize o documento original em <https://sig.cefetmg.br/documentos/> informando seu número: 12, ano: 2026, tipo: ATA, data de emissão: 18/06/2026 e o código de verificação: 0a3957e295

RESUMO

A internacionalização tem se tornado uma estratégia fundamental para empresas que buscam ampliar sua atuação e fortalecer sua competitividade em mercados globais. Nesse contexto, o Paradigma Eclético de Dunning destaca-se como uma das principais abordagens teóricas para explicar a expansão internacional das organizações por meio das vantagens de propriedade (*Ownership*), localização (*Location*) e internalização (*Internalization*). Assim, este estudo tem como objetivo analisar como o Paradigma Eclético pode ser evidenciado como uma estrutura teórica que favorece a obtenção de vantagens competitivas globais por empresas brasileiras, utilizando a Stefanini como caso de análise. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos descritivos. Os procedimentos metodológicos envolveram pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso e entrevista semiestruturada com a professora Dra. Livia Lopes Barakat, especialista em internacionalização de empresas brasileiras. Os dados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016). Os resultados indicam que a Stefanini apresenta evidências dos três elementos do modelo OLI, destacando-se pelo desenvolvimento de competências tecnológicas, pela atuação em mercados estrategicamente selecionados e pelo controle direto de operações e ativos estratégicos. Conclui-se que o Paradigma Eclético de Dunning constitui uma estrutura teórica consistente para compreender o processo de internacionalização da empresa e explicar como organizações brasileiras podem construir e sustentar vantagens competitivas em mercados internacionais.

Palavras-chave: internacionalização de empresas; Paradigma Eclético de Dunning; Stefanini; vantagem competitiva.

ABSTRACT

Internationalization has become a fundamental strategy for companies seeking to expand their operations and strengthen their competitiveness in global markets. In this context, Dunning's Eclectic Paradigm stands out as one of the main theoretical approaches to explain the international expansion of organizations through Ownership, Location, and Internalization advantages. Therefore, this study aimed to analyze how the Eclectic Paradigm can be evidenced as a theoretical framework that supports the achievement of global competitive advantages by Brazilian companies, using Stefanini as the object of analysis. This research is characterized as applied, with a qualitative approach and descriptive objectives. The methodological procedures included bibliographic research, documentary research, a case study, and a semi-structured interview with Professor Dr. Livia Lopes Barakat, a specialist in the internationalization of Brazilian companies. Data were analyzed using the Content Analysis technique proposed by Bardin (2016). The results indicate that Stefanini presents evidence of the three elements of the OLI model, particularly through the development of technological capabilities, operations in strategically selected markets, and direct control over operations and strategic assets. It is concluded that Dunning's Eclectic Paradigm constitutes a consistent theoretical framework for understanding the company's internationalization process and explaining how Brazilian organizations can build and sustain competitive advantages in international markets.

Keywords: business internationalization; Dunning's Eclectic Paradigm; Stefanini; competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A relação entre globalização, internacionalização e vantagem competitiva no Paradigma OLI.....	14
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – IED no mundo – 1970-2022	19
Gráfico 2 – Grau de Internacionalização das Empresas Brasileiras	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Panorama das Teorias Econômicas de Internacionalização.	20
Quadro 2 – Panorama das Teorias Comportamentais de Internacionalização.	21
Quadro 3 – Critérios de Vantagem Competitiva Sustentável.....	23
Quadro 4 – Vantagens do Paradigma OLI	25
Quadro 5 – Operacionalização teórica do roteiro de entrevista	38
Quadro 6 – Alinhamento entre objetivos específicos, coleta e análise dos dados.....	41
Quadro 7 – Evidências preliminares dos elementos do Paradigma OLI na trajetória da Stefanini	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Contextualização	8
1.2 Formulação do Problema	11
1.3 Objetivo Geral	12
1.4 Objetivos específicos	12
1.5 Justificativa	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Introdução ao processo de globalização	15
2.2 Internacionalização de empresas	16
2.3 Vantagem competitiva	20
2.4 O Paradigma Eclético	21
2.5 Internacionalização das empresas brasileiras	23
3. STEFANINI E SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	27
3.1 Histórico da empresa	27
3.2 Internacionalização da empresa	28
4. METODOLOGIA	30
4.1. Caracterização da pesquisa	30
4.2 Coleta e análise de dados	30
4.2.1 Instrumento de pesquisa	32
4.3 Procedimentos para a análise dos dados	34
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
5.1 Internacionalização das empresas brasileiras: a escolha do caso Stefanini	37
5.2 Análise do caso Stefanini a luz do Paradigma Eclético	40
5.2.1 Evidências das vantagens de propriedade (Ownership) na trajetória internacional da Stefanini	40
5.2.2 Evidências das vantagens de localização (Location) na trajetória internacional da Stefanini	43
5.2.3 Evidências das vantagens de internalização (Internalization) na trajetória internacional da Stefanini	45
5.2.4 A integração das vantagens OLI e a construção de vantagens competitivas globais na Stefanini	47
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
6.1 Declaração sobre o uso de Inteligência Artificial	54
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A – Transcrição da entrevista semiestruturada realizada com a Profa. Dra. Livia Lopes Barakat	59

1. INTRODUÇÃO

Nesta introdução, há uma contextualização da pesquisa e sua problematização, a apresentação dos objetivos geral e específicos e, por fim, a relevância da pesquisa apresentada na justificativa.

1.1 Contextualização

Nas últimas décadas, o ambiente competitivo das empresas passou por mudanças expressivas em razão da maior integração entre os mercados e dos avanços tecnológicos. Com isso, organizações de diferentes países passaram a disputar espaço em mercados que antes eram predominantemente locais. O avanço das tecnologias de informação e comunicação, a expansão dos fluxos internacionais de capital, a redução das barreiras comerciais e o crescimento das cadeias globais de valor contribuíram para a criação de um cenário em que as organizações passaram a competir em mercados cada vez mais interconectados e dinâmicos (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). A capacidade de atuar além das fronteiras nacionais deixou de representar apenas uma oportunidade de crescimento, tornando-se, em muitos setores, um elemento estratégico para a manutenção da competitividade empresarial.

Com o ritmo acelerado das transformações tecnológicas, o termo "globalização" pode assumir diferentes interpretações dependendo da perspectiva adotada. De acordo com Dicken (2010), a palavra é frequentemente utilizada de maneira genérica, abrangendo praticamente qualquer fenômeno associado à internacionalização, sejam eles positivos ou negativos. Na perspectiva dos negócios internacionais, o autor define a globalização como um processo gradual de integração econômica e interdependência entre países, onde Cavusgil (2010), na mesma linha, defende que uma maior integração global possibilita que empresas ampliem sua capacidade competitiva por meio do uso de recursos e conhecimentos distribuídos em diferentes partes do mundo.

Como consequência desse movimento, a internacionalização passou a ser considerada uma alternativa relevante para empresas que buscavam ampliar mercados e fortalecer sua atuação. De acordo com Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização pode ser compreendida como um processo por meio do qual as empresas ampliam gradualmente seu envolvimento em mercados estrangeiros, acumulando conhecimentos, reduzindo incertezas e desenvolvendo competências capazes de sustentar sua atuação internacional. Mais recentemente, autores como Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) argumentam que a

internacionalização não se limita à expansão geográfica das operações, mas envolve a construção de capacidades organizacionais que permitam competir de maneira eficiente em diferentes realidades de mercado e ambientes de negócios.

No caso brasileiro, a internacionalização das empresas ganhou maior relevância a partir da década de 1990, período marcado pela abertura econômica, pela intensificação dos fluxos comerciais e pela crescente inserção do país na economia global. Desde então, diversas organizações brasileiras passaram a buscar oportunidades em mercados internacionais, motivadas pela necessidade de ampliar mercados consumidores, acessar recursos estratégicos, adquirir conhecimentos e fortalecer sua posição competitiva (FLEURY; FLEURY, 2003; BORINI et al., 2006). A globalização, ao ampliar as oportunidades para expansão, incentivou as organizações brasileiras a desenvolverem estratégias mais ousadas para garantir sua sobrevivência e competitividade no contexto global (SILVA, 2002).

Mesmo com o aumento da presença internacional de empresas brasileiras, muitas delas ainda enfrentam dificuldades relacionadas ao ambiente regulatório, às diferenças culturais e às limitações encontradas nos mercados em que pretendem atuar, portanto, a busca por vantagens competitivas sustentáveis assume um papel fundamental. Conforme Porter (1989), a competitividade das empresas está associada à sua capacidade de desenvolver recursos, competências e estratégias que permitam gerar valor superior ao de seus concorrentes. Em mercados internacionais, entretanto, a obtenção de vantagens competitivas torna-se ainda mais complexa, uma vez que as organizações passam a enfrentar competidores globais, operar em diferentes ambientes institucionais e adaptar suas estratégias às especificidades de múltiplos mercados, e entender como as empresas constroem e utilizam vantagens competitivas durante sua expansão internacional torna-se importante para compreender o sucesso de suas estratégias de internacionalização.

Uma das abordagens mais utilizadas para analisar esse processo é o Paradigma Eclético proposto por Dunning. Desenvolvido inicialmente por Dunning (1980; 1988), o modelo, conhecido como OLI, propõe que a internacionalização das empresas pode ser compreendida a partir da combinação de três grupos de vantagens: *Ownership* (vantagens de propriedade), relacionadas aos recursos e competências específicos da organização; *Location* (vantagens de localização), associadas às características dos mercados onde a empresa decide atuar; e *Internalization* (vantagens de internalização), referentes aos benefícios obtidos pela realização interna de determinadas atividades em vez da utilização de mecanismos externos de mercado.

O modelo tornou-se uma das principais referências teóricas para a análise da internacionalização empresarial, sendo amplamente utilizado em estudos sobre multinacionais e expansão internacional, e pode ser ainda mais evidente quando analisada sob a perspectiva das empresas brasileiras. Organizações vindas de economias emergentes frequentemente enfrentam condições distintas daquelas observadas em países desenvolvidos, exigindo adaptações estratégicas para competir internacionalmente, e compreender como as vantagens de propriedade, localização e internalização se manifestam na trajetória dessas empresas pode contribuir para explicar os fatores que favorecem a obtenção de vantagens competitivas em mercados globais (DUNNING, 1988; FDC, 2023).

A Figura 1 apresenta a relação entre os principais conceitos utilizados nesta pesquisa. O ponto de partida é a globalização, entendida como um processo de crescente integração econômica, tecnológica e informacional entre países. Segundo Baumann (2022), a globalização promove maior interdependência entre as economias nacionais, ampliando as oportunidades de atuação das empresas para além de seus mercados domésticos. Da mesma forma, Dicken (2010) destaca que a crescente conectividade entre diferentes regiões do mundo transformou o ambiente competitivo das organizações, tornando a inserção internacional uma alternativa cada vez mais relevante para empresas que buscam crescimento e expansão.

Figura 1 – A relação entre globalização, internacionalização e vantagem competitiva no Paradigma OLI.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Dunning (1988; 2000), Johanson e Mattsson (1988), Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), Dicken (2010) e Baumann (2022).

A maior integração entre os mercados também ampliou a presença das empresas em outros países, tornando a internacionalização uma estratégia cada vez mais comum entre organizações que buscam crescimento e novos mercados. A internacionalização pode ser compreendida como o conjunto de estratégias utilizadas pelas organizações para ampliar sua atuação além das fronteiras nacionais, seja por meio de exportações, alianças estratégicas, licenciamento, investimentos diretos ou estabelecimento de subsidiárias em outros países (JOHANSON; MATTSSON, 1988). Além de ampliar sua atuação comercial, a internacionalização permite que as empresas acessem novas fontes de recursos, conhecimentos especializados e redes de negócios (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a competitividade internacional está associada à capacidade das empresas de utilizar seus recursos e capacidades de forma eficiente para gerar valor superior aos concorrentes. Assim, a internacionalização não envolve apenas a entrada em novos países, mas também a busca por condições que contribuam para o fortalecimento da competitividade da empresa ao longo do tempo.

A Figura 1 busca ilustrar como a globalização favorece processos de internacionalização e como esses processos podem contribuir para o fortalecimento da competitividade das empresas. Nesse estudo, utilizamos o Paradigma Eclético de Dunning para analisar como as empresas transformam recursos internos e oportunidades externas em vantagens competitivas sustentáveis no ambiente internacional (DUNNING, 1988; DUNNING, 2000).

1.2 Formulação do Problema

A internacionalização das empresas tem sido objeto de estudo de diferentes correntes teóricas que buscam explicar tanto os motivos que levam as organizações a atuar em mercados externos quanto a forma como esse processo ocorre (DUNNING, 1988). Desde a formulação do Paradigma Eclético, o ambiente de negócios passou por mudanças relevantes. O crescimento da economia digital e o aumento da importância de ativos intangíveis, como conhecimento e tecnologia, levantam questionamentos sobre a capacidade explicativa do modelo em sua forma original para compreender a internacionalização das organizações contemporâneas, especialmente aquelas originárias de economias emergentes, como o Brasil (FERNANDES; VEIGA; GERSCHEWSKI, 2023).

Diante dessas mudanças, torna-se pertinente analisar se os pressupostos propostos por Dunning continuam presentes nas estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas brasileiras internacionalizadas e de que forma os elementos do modelo OLI podem ser observados na construção de vantagens competitivas globais.

Entre as empresas brasileiras que se destacam por sua trajetória internacional encontra-se a Stefanini, multinacional brasileira do setor de tecnologia da informação fundada em 1987. A organização iniciou seu processo de internacionalização em meados da década de 1990 e, atualmente, possui operações em mais de quarenta países, atuando em áreas como transformação digital, inteligência artificial, *analytics*, automação, cibersegurança e computação em nuvem (STEFANINI, 2022). Sua expansão internacional, associada à realização de aquisições estratégicas e construção de uma presença global consistente, torna a empresa um caso relevante para a investigação dos fatores que contribuem para a competitividade internacional das empresas brasileiras.

Assim, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: na atualidade, o Paradigma Eclético de Dunning seria uma estrutura teórica capaz de explicar a obtenção de vantagens competitivas globais por empresas brasileiras internacionalizadas, como a Stefanini?

1.3 Objetivo Geral

Analisar a aplicabilidade contemporânea do Paradigma Eclético de Dunning a partir do processo de internacionalização da empresa Stefanini, identificando a forma como os elementos do modelo OLI podem ser associados à construção de vantagens competitivas globais.

1.4 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto, este trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

- A. Apresentar os fundamentos teóricos relacionados à internacionalização de empresas, à vantagem competitiva e ao Paradigma Eclético de Dunning, com ênfase nos elementos *Ownership*, *Location* e *Internalization* (OLI);

- B. Descrever a trajetória de internacionalização da Stefanini, identificando os principais marcos, estratégias e movimentos de expansão internacional adotados pela empresa;
- C. Investigar, por meio de entrevista com especialista na área de internacionalização empresarial, a atualidade e a aplicabilidade dos pressupostos do Paradigma Eclético de Dunning no contexto das empresas brasileiras;
- D. Identificar evidências das vantagens de propriedade, localização e internalização no processo de internacionalização da Stefanini;
- E. Analisar de que forma os elementos do modelo OLI podem ser associados à construção de vantagens competitivas globais na empresa estudada.

1.5 Justificativa

De acordo com Mariotti et al. (2018), a baixa internacionalização das empresas brasileiras pode ser explicada, em parte, por barreiras institucionais que afetam a competitividade e a capacidade de expansão das organizações no exterior. Aspectos relacionados ao ambiente regulatório, à burocracia e às condições do contexto empresarial brasileiro figuram entre os desafios que podem limitar a atuação internacional dessas empresas.

É importante destacar, porém, que algumas empresas brasileiras conseguiram expandir suas operações para outros países e consolidar uma presença internacional ao longo do tempo. Entre essas está a Stefanini, cuja trajetória oferece um exemplo relevante de internacionalização originada em uma economia emergente. Criada em 1987, a empresa deu início às suas operações internacionais em 1996, com a entrada no mercado argentino, expandindo posteriormente sua presença para diversos países da América Latina, América do Norte, Europa e Ásia, oferecendo soluções voltadas à transformação digital, inteligência artificial, análise de dados, automação, cibersegurança e tecnologia da informação (STEFANINI, 2025).

A escolha da Stefanini como objeto de estudo justifica-se pela trajetória internacional construída pela empresa ao longo das últimas décadas. Sua expansão para diferentes mercados, aliada à realização de aquisições e à ampliação de seu portfólio tecnológico,

permite analisar como uma empresa brasileira desenvolveu capacidades para competir e sustentar sua competitividade no cenário global.

Os resultados deste estudo também podem contribuir para a compreensão dos fatores que influenciam a internacionalização de empresas brasileiras, especialmente aquelas que buscam ampliar sua atuação em mercados externos. Isso implica adotar as melhores práticas de entrada nos mercados estrangeiros e adaptar-se de maneira adequada a esses ambientes internacionais.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para a discussão sobre a aplicabilidade do Paradigma Eclético em um contexto marcado pela crescente relevância de empresas de tecnologia oriundas de economias emergentes.

O trabalho está estruturado em mais cinco seções. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando os conceitos de globalização, internacionalização, vantagem competitiva e Paradigma Eclético de Dunning. A terceira seção descreve a trajetória da Stefanini e seu processo de internacionalização. A quarta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. A quinta seção discute a relação entre a internacionalização das empresas brasileiras e o Paradigma Eclético, utilizando a Stefanini como objeto de estudo. Por fim, são apresentadas as considerações finais, destacando as principais conclusões do trabalho, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo reúne os principais conceitos que fundamentam a pesquisa. Inicialmente, são discutidos aspectos relacionados à globalização e à internacionalização de empresas, buscando contextualizar a atuação das organizações em mercados internacionais. Em seguida, apresenta-se o Paradigma Eclético de Dunning, com destaque para os elementos do modelo OLI, sua contribuição para a compreensão dos processos de internacionalização empresarial e aplicação prática.

2.1 Introdução ao processo de globalização

A partir da década de 1980, a expressão "globalização" passou a ser utilizada com maior frequência em razão das transformações econômicas, tecnológicas e institucionais observadas em diferentes regiões do mundo. Os avanços nas tecnologias de informação e comunicação, a redução dos custos de transporte e a ampliação dos fluxos internacionais de capital contribuíram para a intensificação das relações econômicas entre países, empresas e indivíduos, tornando os mercados progressivamente mais interdependentes (BAUMANN, 2022).

De maneira geral, os períodos de maior intensificação da globalização estiveram associados à redução das barreiras ao comércio internacional e ao fortalecimento de instituições multilaterais voltadas à promoção da integração econômica, que favoreceu a expansão das cadeias globais de valor e ampliou as oportunidades para que empresas passassem a atuar além de seus mercados domésticos. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; BAUMANN, 2022).

A maior integração dos mercados também impactou a forma como as empresas definem suas estratégias. Conforme destacam Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), empresas de diferentes portes passaram a competir em escala global, exigindo o desenvolvimento de capacidades organizacionais capazes de sustentar sua competitividade em ambientes cada vez mais dinâmicos e internacionalizados.

Embora a globalização tenha ampliado as oportunidades de inserção internacional das empresas, o fenômeno também trouxe novos desafios relacionados à adaptação a diferentes contextos institucionais, culturais e econômicos. Dessa forma, a atuação em mercados

estrangeiros passou a demandar estratégias específicas de expansão e coordenação internacional, o que levou muitas empresas a considerar a internacionalização como parte de suas estratégias de crescimento (GARCIA; LIMA; CARVALHO, 2010).

2.2 Internacionalização de empresas

Segundo Borini et al (2006), a internacionalização é caracterizada como o movimento em que uma empresa expande suas atividades além das fronteiras do mercado doméstico, explorando oportunidades em mercados internacionais. Esse processo pode ocorrer de diversas formas, desde a exportação indireta até operações externas.

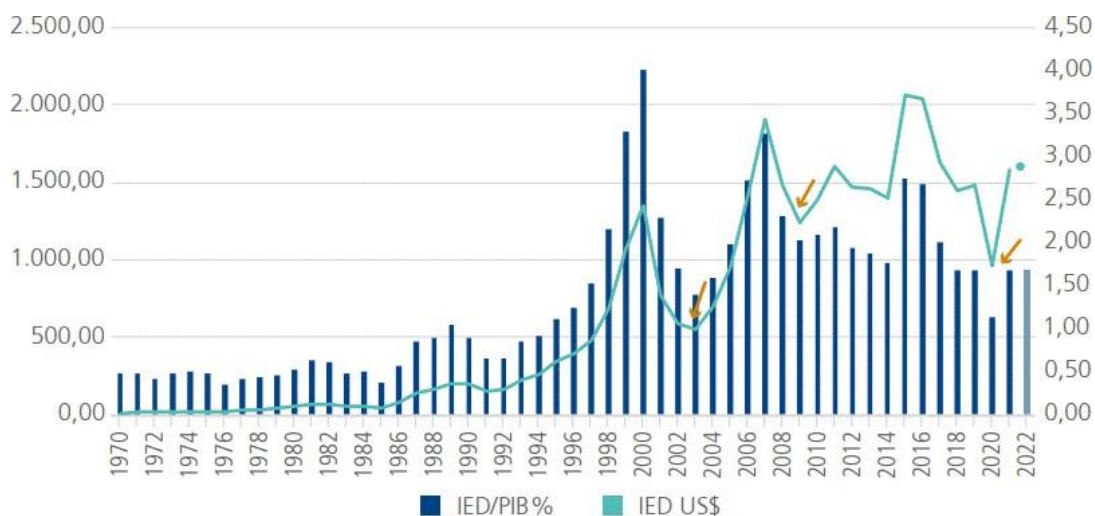
Costa e Santos (2011) destacam que a internacionalização pode representar uma alternativa para empresas que buscam ampliar sua atuação e acessar novas oportunidades de mercado. No entanto, esse processo exige planejamento e adaptação às características dos países em que a organização pretende atuar.

O avanço da internacionalização está diretamente relacionado ao processo de globalização, que ampliou a integração econômica entre os países e intensificou as relações comerciais em escala mundial. Para Dicken (2010), esse processo contribuiu para transformar a dinâmica competitiva das empresas e ampliar as possibilidades de atuação em mercados internacionais.

Nessa linha, Cavusgil et al (2010) argumentam que empresas que decidem se internacionalizar precisam ajustar suas estratégias para se adequar ao ambiente externo, o que exige considerar fatores como as especificidades dos produtos, as características organizacionais e o perfil dos consumidores.

Outra forma de observar o avanço da internacionalização é por meio dos Investimentos Estrangeiros Diretos (IEDs). Ao longo das últimas décadas, os fluxos de IED apresentaram crescimento significativo em escala global, com poucos e curtos períodos de queda, demonstrado pelo Gráfico 1. Segundo Chesnais (1996), esse tipo de investimento envolve uma relação de longo prazo entre o investidor e o país receptor, podendo contribuir para a transferência de conhecimento, tecnologia e desenvolvimento produtivo (SIQUEIRA, 2022).

Gráfico 1 – IED no mundo – 1970-2022



Fonte: SIQUEIRA, 2022.

Os dados apresentados no Gráfico 1 mostram que a participação média dos IEDs no PIB global cresceu de 0,45% nos anos 1970 para 0,69% nos anos 1980 e 1,64% nos anos 1990. O pico foi registrado na década de 2000, com média de 2,14%, atingindo os percentuais mais altos da série: 3,29% em 1999 e 4,01% em 2000. Na década de 2010, a média caiu para 1,97%, refletindo a crise financeira global de 2008-2009 e os impactos da pandemia de Covid-19 em 2020, como mostra o gráfico.

Os fluxos de IED também são relevantes porque favorecem a integração entre economias e empresas de diferentes países, ampliando oportunidades de participação em atividades internacionais de maior valor agregado (SIQUEIRA, 2022). Por esse motivo, os IEDs costumam ser utilizados como um dos indicadores mais relevantes para a análise dos processos de internacionalização.

Dunning (1988) categoriza o investimento estrangeiro em quatro tipos principais: busca por mercado (*market-seeking*), busca por recursos naturais (*resource-seeking*), busca por eficiência (*efficiency-seeking*) e busca por ativos estratégicos (*asset-seeking*), que tem como objetivo organizar as opções que podem surgir das diversas combinações das três vantagens - posse, localização e internacionalização - defendidas pelo autor (CARMINATI e FERNANDES, 2013).

As teorias que abordam o processo de internacionalização podem ser agrupadas em categorias com enfoque econômico, como a teoria da internalização, os custos de transação, o paradigma eclético e a organização industrial; e enfoque comportamental, como a Escola de *Uppsala*, a teoria das redes, a estratégia de negócios e o conceito de *born globals* (BORINI et al, 2006). Os Quadros 1 e 2 oferecem um panorama dessas abordagens, apresentando suas características principais, contribuições teóricas e limitações no entendimento do processo de internacionalização.

Quadro 1 – Panorama das Teorias Econômicas de Internacionalização.

Teorias Econômicas			
Teoria	Características Principais	Contribuições Teóricas	Limitações
Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1980)	Internalização de transações mais ineficientes no mercado, priorizando recursos próprios para desenvolver competências essenciais e estratégias de atuação mais complexas.	Explica a transição de exportações para estratégias mais sofisticadas, como subsidiárias e joint ventures, promovendo maior controle sobre recursos e conhecimentos no exterior.	Foco restrito à eficiência de transações, sem considerar fatores culturais, institucionais e comportamentais que afetam a internacionalização.
Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1971, 1975)	Analisa custos associados à busca de informações e ao cumprimento de contratos, equilibrando o trade-off entre custos de transação e internalização.	Destaca o impacto dos custos de transação e internalização nas decisões de entrada em mercados externos, abordando desafios de coordenação, controle e flexibilidade no exterior.	Não cobre aspectos de localização e concorrência de mercado, exigindo integração com outras teorias para uma análise mais completa.
Paradigma Eclético (OLI) (DUNNING, 1981, 1988, 1993)	Combina três dimensões: (1) <i>Ownership</i> : competências e recursos internos da empresa; (2) <i>Location</i> : vantagens específicas do país estrangeiro; (3) <i>Internalization</i> : maior controle e redução de incertezas no mercado externo.	Integra elementos de várias teorias para explicar as decisões de internacionalização, destacando o aproveitamento de competências internas, vantagens locais e estratégias de internalização para obter vantagem competitiva.	Exige condições ideais para aplicação do modelo, podendo ser limitado em mercados emergentes onde instituições e infraestrutura não estão plenamente desenvolvidas.

Teoria da Organização Industrial (HYMER, 1960; CAVES, 1971)	Baseada na premissa de que fazer negócios no exterior é mais caro, sendo necessário explorar vantagens comparativas e imperfeições de mercado para superar custos adicionais.	Mostra como explorar vantagens comparativas no exterior e utiliza a teoria Heckscher-Ohlin para explicar a especialização em bens intensivos nos fatores abundantes de produção do país de origem.	Enfoque limitado às vantagens comparativas do país de origem, desconsiderando a capacidade de subsidiárias e mercados externos de agregar valor e inovar.
Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966)	Multinacionais transferem tecnologias e operações maduras para mercados estrangeiros, recomeçando ciclos de lucratividade e explorando vantagens comparativas.	Explica a exportação de tecnologias maduras e o estabelecimento de operações em países estrangeiros para aumentar a lucratividade e a eficiência operacional.	Enfatiza a vantagem competitiva no país de origem, subestimando a capacidade dos mercados estrangeiros de contribuir para a inovação e criação de valor da corporação global.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Borini et al (2006).

Quadro 2 – Panorama das Teorias Comportamentais de Internacionalização.

Teorias Comportamentais			
Teoria	Características Principais	Contribuições Teóricas	Limitações
Modelo de Uppsala	Baseia-se na falta de conhecimento como principal obstáculo à internacionalização, enfatizando o aprendizado gradual e o aumento progressivo do investimento à medida que a empresa adquire experiência em mercados estrangeiros (JOHANSON & VAHLNE, 1977).	Explica o processo de internacionalização como uma sequência de etapas, partindo de modos de entrada simples para formas mais comprometidas. Ressalta a importância do conhecimento acumulado na redução de incertezas e na construção de competências.	Modelo linear e determinista, não contempla a possibilidade de "queimar etapas". Desconsidera a influência de fatores externos, como a era digital e novos ambientes de negócios, além de não abordar desinvestimentos ou ajustes estratégicos.
Teoria das Redes	Foca na importância dos relacionamentos internos (entre subsidiárias) e externos (com parceiros locais) para o sucesso da internacionalização. As redes influenciam na escolha dos mercados e nas estratégias de entrada	Complementa o modelo de Uppsala ao destacar a relevância das redes para superar barreiras como a distância psíquica. Explica o papel das interações entre subsidiárias e parceiros externos no	Pode não ser aplicável em situações onde redes de relacionamento não estão bem estabelecidas. Não aborda com profundidade como as redes evoluem ou se tornam sustentáveis em

	(JOHANSON & MATTSSON, 1988).	comprometimento com mercados internacionais .	ambientes de alta volatilidade.
<i>Born Globals</i>	Foca em empresas que nascem voltadas para mercados internacionais, aproveitando avanços tecnológicos, especialização em nichos e experiência internacional de gestores (MADSEN & SERVAIS, 1995; KNIGHT & CAVUSGIL, 1995).	Introduz o conceito de empresas pequenas e ágeis que entram diretamente em mercados internacionais, desafiando o gradualismo. Destaca a influência de inovações tecnológicas e a especialização em mercados globais como fontes de vantagem competitiva.	Fenômeno recente, com estudos limitados. Não considera desafios enfrentados por empresas de países emergentes que possuem infraestrutura menos desenvolvida ou acesso restrito a redes internacionais.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Borini et al (2006).

2.3 Vantagem competitiva

De acordo com Porter (1989), o sucesso de uma organização no mercado depende diretamente da obtenção de uma vantagem competitiva, definida por um conjunto de estratégias e ações que permitem à empresa conquistar uma posição sólida e sustentável, enfrentar as forças concorrenciais e alcançar um retorno satisfatório sobre o capital investido.

Com base nas observações de Porter (1989), Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) conceituam vantagem competitiva como a implementação de uma estratégia capaz de oferecer um valor superior aos consumidores, especialmente quando estes encontram dificuldades para reproduzir os mesmos resultados.

Os critérios apresentados no Quadro 3 ajudam a identificar quais recursos e capacidades podem contribuir para a geração de vantagem competitiva sustentável. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e sem substitutos equivalentes tendem a representar importantes fontes de diferenciação para as organizações.

Quadro 3 – Critérios de Vantagem Competitiva Sustentável

Capacitações	Competências
Capacitações Valiosas	Ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades
Capacitações Raras	Não são muitas as empresas que possuem.

Capacitações Difíceis de Imitar	• Históricas: uma cultura organizacional ou marca ímpar e valiosa; • Causas ambíguas: as causas e usos de uma competência não são claras; • Complexidade social: relações interpessoais, confiança e amizade entre gerentes, fornecedores e clientes.
Capacitações Insostituíveis	Não existe equivalente estratégico.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hitt, Ireland e Hoskisson (2011).

Nem toda vantagem competitiva tende a ser duradoura. Recursos valiosos e raros podem gerar diferenciação no curto prazo, mas, se forem facilmente copiados pelos concorrentes, essa vantagem tende a diminuir com o tempo. Por isso, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) argumentam que a sustentabilidade da vantagem competitiva depende da combinação dos quatro critérios apresentados anteriormente.

Já para Porter (1989), a vantagem competitiva pode ser alcançada por meio de preços mais baixos que os da concorrência, oferecendo benefícios similares, ou por meio da diferenciação, como inovação, produtos exclusivos, políticas promocionais e estratégias publicitárias. Independentemente da estratégia adotada, ela deve estar fundamentada em uma estratégia sólida, composta por ações que permitam à empresa se destacar em relação às suas concorrentes.

2.4 O Paradigma Eclético

Formulado por John Dunning, O Paradigma Eclético da Produção Internacional, também conhecido como Paradigma OLI, é reconhecido como uma das teorias econômicas mais relevantes para explicar a internacionalização de empresas e foi influenciado por abordagens como o ciclo do produto de Vernon e o modelo de custos de transação aplicado à internacionalização (DUNNING, 2001).

Segundo Silva (2002), para que uma empresa possa atuar em mercados internacionais, é essencial que ela detenha determinadas vantagens em relação aos seus concorrentes. Nesse contexto, as questões mais pertinentes sobre a internacionalização da produção estão relacionadas às razões para empreender esse processo (por quê), aos métodos a serem

utilizados (como) e aos locais escolhidos para sua realização (onde), em vez de optar exclusivamente por estratégias como o licenciamento ou a utilização do comércio exterior para alcançar mercados estrangeiros.

Dunning (1988), ao desenvolver o Paradigma Eclético, estruturou essas questões centrais e buscou respostas em diferentes abordagens teóricas. As razões (por quê) e os métodos da internacionalização (como) foram fundamentados nas teorias da organização industrial, enquanto o local encontrou respaldo na teoria da localização. O "quando" as empresas realizam investimentos diretos foi explorada pela teoria do ciclo do produto. Sua proposta foi reunir essas perspectivas em um modelo capaz de analisar de forma conjunta os fatores que influenciam os investimentos internacionais das empresas.

Dunning (1991, p. 128) ressalta que “o paradigma eclético não deve ser interpretado como uma teoria capaz de fornecer uma explicação abrangente para todos os tipos de produção internacional”. Em vez disso, ele propõe uma abordagem metodológica e um conjunto amplo de variáveis que servem como base para explicar, de forma específica, diferentes formas de atividades produtivas realizadas fora do país de origem.

Ainda de acordo com Dunning (1988), o Paradigma Eclético procura explicar como as empresas organizam suas atividades produtivas em âmbito internacional e quais fatores influenciam a escolha dos países onde irão atuar. De acordo com o autor, as empresas tendem a direcionar suas operações para locais onde conseguem aproveitar melhor determinadas vantagens competitivas e considera que as decisões de internacionalização são tomadas com base nas informações disponíveis aos gestores.

O Paradigma OLI apresenta três grupos de vantagens fundamentais para a atuação das empresas transnacionais, que são compostos pelas vantagens de propriedade, representadas pela letra O (*Ownership*); pelas vantagens relacionadas à localização, indicadas pela letra L (*Location*); e pelas vantagens de internacionalização, correspondentes à letra I (*Internalization*), explicitadas no Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 – Vantagens do Paradigma OLI

Propriedades	Definição
Vantagens de Propriedade (<i>Ownership</i>):	Refere-se às vantagens que a empresa possui em termos de recursos, capacidades, tecnologias, marcas e patentes, os quais podem ser transferidos para uma filial estrangeira e

	permitir que a empresa obtenha vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes internacionais;
Vantagens de Localização (Location):	Considera-se fundamentalmente a questão geográfica, englobando o acesso a matérias-primas, mercado consumidor, infraestrutura, recursos humanos qualificados, incentivos fiscais e regulatórios favoráveis, entre outros;
Vantagens De Internalização (Internalization):	Refere-se à tendência e possibilidade da multinacional internalizar seus processos de produção e vendas, utilizando-se e protegendo seus próprios ativos ao invés de contratá-los ou alugá-los de outros agentes no mercado internacional, ou seja, gerenciando internamente suas atividades. Tais vantagens podem ser relevantes no sentido de mitigação de imperfeições e riscos de mercado, reduzindo consideravelmente a dependência de fornecedores, intermediários e parceiros, impactando diretamente a alocação de recursos da empresa para gerir assimetria de informação e custos de contratos, por exemplo. A internalização pode se dar por integração horizontal (aquisição de competidores do mesmo setor), ou integração vertical (aquisição de fases anteriores ou posteriores do comércio, como fornecedores de insumos e distribuidores).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lourenço (2024).

Ao analisar a relação entre as vantagens de propriedade e de localização, Dunning (1980) argumenta que as vantagens de propriedade influenciam a capacidade da empresa de competir em um mercado internacional específico, enquanto as vantagens de localização contribuem para definir se a atuação ocorrerá por meio de exportações ou de produção local. O autor também destaca que essas vantagens estão interligadas, são complexas e podem resultar em um atraso significativo nas operações, e que muitas das vantagens de propriedade atuais das empresas são influenciadas pelas vantagens de localização que possuíam no passado.

Segundo Gouveia e Junior (2017), a realização de investimentos diretos no exterior tende a ocorrer quando a empresa reúne simultaneamente vantagens de propriedade, localização e internalização, tornando esse modo de entrada mais atrativo do que outras formas de internacionalização.

2.5 Internacionalização das empresas brasileiras

Na década de 1990, o Brasil promoveu sua abertura comercial, eliminando a maioria das barreiras não tarifárias remanescentes do período de substituição de importações e estabeleceu um cronograma para a diminuição progressiva das tarifas de importação, consolidando sua posição como um cenário competitivo para o investimento estrangeiro

direto (AVERBUG, 1999). Esse movimento ampliou a concorrência interna e facilitou a entrada de produtos estrangeiros. Outro marco relevante foi o programa de privatizações, que transferiu para a iniciativa privada empresas de setores como energia, telecomunicações e transporte (LOURENÇO, 2024).

Lourenço (2024) destaca ainda a importância do Plano Real para a estabilização da economia brasileira. O controle da inflação trouxe maior previsibilidade para empresas e consumidores, contribuindo para um ambiente mais favorável aos investimentos e para a ampliação das relações econômicas do Brasil com outros países.

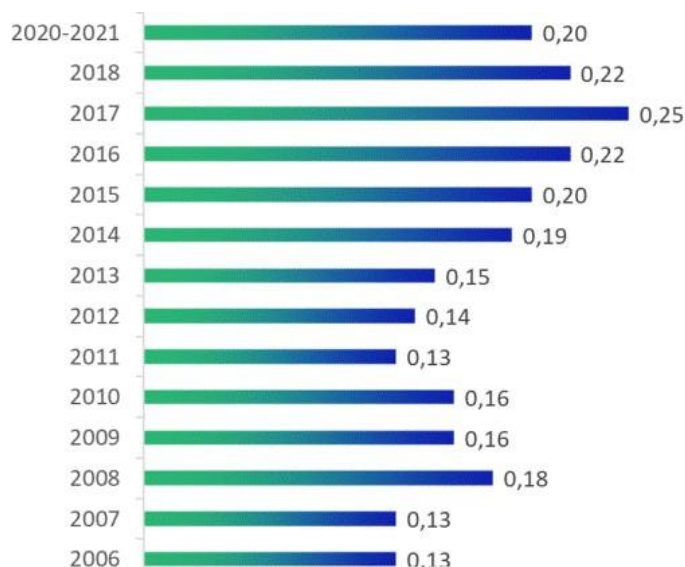
A abertura comercial também contribuiu para ampliar a participação do Brasil na economia internacional. Com maior acesso a mercados externos, as exportações brasileiras cresceram ao longo das décadas seguintes, fortalecendo a presença do país no comércio mundial e ampliando as oportunidades para empresas com atuação internacional (LOURENÇO, 2024).

A inserção do Brasil no comércio internacional pode ser percebida tanto pelo aumento significativo das exportações, como pelo crescimento das importações, impulsionado por políticas de abertura comercial e iniciativas de crédito (LOURENÇO, 2024). No caso das multinacionais brasileiras, as exportações cresceram em média 12,4% ao ano entre 2001 e 2013, com exceção de 2009, quando foram impactadas pela crise financeira internacional. Entre 2013 e 2019, entretanto, houve retração de aproximadamente 18%, acompanhando o desempenho da indústria brasileira (CNI, 2020).

De acordo com pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2022), o grau de internacionalização das empresas brasileiras cresceu de forma gradual até 2017. O indicador utilizado pela instituição corresponde ao Índice de Transnacionalidade, calculado a partir da média de três dimensões: participação dos ativos localizados no exterior em relação aos ativos totais da empresa, participação das receitas obtidas no exterior em relação à receita total e participação dos empregados alocados fora do país em relação ao número total de colaboradores (FDC, 2022). Assim, quanto maior o percentual resultante, maior é o nível de inserção internacional da organização.

Os dados apresentados no Gráfico 2 mostram uma leve redução do índice nas edições de 2018 e de 2020-2021. Entre os fatores que ajudam a explicar esse resultado estão a maior participação de pequenas e médias empresas ainda em fases iniciais de internacionalização, além dos efeitos da pandemia de Covid-19 sobre os investimentos internacionais e a atividade econômica global.

Gráfico 2 – Grau de Internacionalização das Empresas Brasileiras



Fonte: FDC, 2022.

Ainda de acordo com a Fundação Dom Cabral (2023), 51,5% das empresas brasileiras que participaram da pesquisa realizada, iniciaram operações em novos países nos últimos dois anos, tendo como principais destinos para essas novas operações Estados Unidos, Chile, Bolívia, Paraguai e Colômbia, enquanto 48,5% não expandiram suas fronteiras, demonstrando os impactos significativos da pandemia de Covid-19 sobre a mobilidade internacional de pessoas, produtos e serviços.

Em relação aos mercados em que já atuam, 64,4% das empresas participantes planejam ampliar suas operações nos mercados em que já estão presentes; 68,9% demonstram intenção de ingressar em novos países, enquanto 31,1% não possuem planos nesse sentido (FDC, 2023).

O desempenho das empresas em mercados internacionais depende de diversos fatores, incluindo a capacidade de identificar oportunidades, adaptar estratégias e lidar com os desafios presentes em diferentes ambientes de negócios. Fernandes, Veiga e Gerschewski (2022) ressaltam a importância do acompanhamento, por parte dos gestores, das mudanças do cenário internacional para sustentar a competitividade ao longo do tempo.

Mariotto (2007) destaca que um dos desafios da internacionalização está na capacidade de compreender as preferências, hábitos e necessidades dos consumidores de

diferentes países. Esse aspecto se aproxima da perspectiva da Escola de *Uppsala*, que considera a distância psíquica um fator relevante nas decisões de expansão internacional.

Outro desafio está relacionado à gestão de equipes formadas por pessoas de diferentes origens culturais. Além de manter valores organizacionais compartilhados, as empresas precisam conceder autonomia às subsidiárias para que possam se adaptar às características locais sem perder o alinhamento com a estratégia da organização (MARIOTTO, 2007; STOCKER; ABIB, 2019).

A Entre as abordagens comportamentais da internacionalização, também ganhou destaque o papel das redes de relacionamento. Segundo Johanson e Vahlne (1977), as empresas desenvolvem conexões com outras organizações e instituições, e essas relações podem facilitar o acesso a informações, recursos e oportunidades que favorecem a expansão internacional.

No contexto brasileiro, a Stefanini representa um exemplo relevante de empresa que acompanhou o avanço da globalização e da internacionalização de negócios. Fundada em 1987 e internacionalizada a partir de 1996, a organização passou a construir uma trajetória global em um setor intensivo em conhecimento, tecnologia e inovação. Assim, seu caso oferece uma oportunidade para analisar, na prática, os conceitos discutidos neste referencial teórico e compreender como uma empresa brasileira desenvolveu sua atuação em mercados internacionais (STEFANINI, 2023).

3. STEFANINI E SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Essa seção do trabalho apresenta o histórico e o processo de internacionalização da empresa Stefanini, que será utilizada como estudo de caso para verificar a aplicabilidade contemporânea do Paradigma Eclético de Dunning.

3.1 Histórico da empresa

A Stefanini é uma multinacional brasileira de tecnologia fundada em 1987 por Marco Stefanini, em um contexto no qual o mercado brasileiro ainda passava por transformações relacionadas à informatização das empresas e à ampliação da demanda por serviços de tecnologia da informação. A empresa iniciou sua trajetória oferecendo soluções de TI e, ao longo dos anos, ampliou seu portfólio para áreas como transformação digital, inteligência artificial, cibersegurança, *analytics*, *cloud computing*, automação e consultoria tecnológica, consolidando-se como uma das principais empresas brasileiras do setor de tecnologia com atuação internacional (STEFANINI, 2023).

A trajetória da Stefanini também se destaca por sua origem brasileira e por sua capacidade de expansão em um setor intensivo em conhecimento. Em um estudo sobre multinacionais brasileiras, a empresa aparece como um dos casos relevantes de internacionalização, ao lado de organizações como Embraer, Odebrecht e Marcopolo, justamente por demonstrar como empresas nacionais conseguiram ampliar sua presença internacional mesmo partindo de um país emergente (PARENTE et al, 2013).

Ao longo de sua história, a Stefanini passou a utilizar aquisições e parcerias estratégicas como mecanismos de crescimento e diversificação de suas soluções digitais. Em 1998, a empresa iniciou uma estratégia de aquisições voltada ao fortalecimento de sua presença global e à ampliação de seu portfólio tecnológico, o que contribuiu para acelerar sua expansão e consolidar sua posição no mercado internacional de tecnologia (STEFANINI, 2022).

Atualmente, a Stefanini possui presença em mais de 40 países¹ - sendo os Estados Unidos o principal mercado internacional de atuação da empresa- reunindo milhares de colaboradores e clientes em diferentes mercados, dimensão global que evidencia a

¹ Principais mercados de atuação: Estados Unidos, Canadá, México, Argentina, Colômbia, Chile, Peru, Portugal, Espanha, Reino Unido, Itália, Índia, China, Austrália, entre outros (STEFANINI, 2026).

transformação da empresa de uma organização brasileira de tecnologia em uma multinacional com operações distribuídas em diversas regiões, o que demonstra sua capacidade de adaptação, crescimento e atuação em ambientes internacionais competitivos (STEFANINI, 2023).

3.2 Internacionalização da empresa

O processo de internacionalização da Stefanini teve início em 1996, quando a empresa passou a atuar na Argentina, movimento reconhecido como sua primeira presença internacional. Esse marco ocorreu em um momento no qual poucas empresas brasileiras de tecnologia haviam iniciado operações fora do país, tornando a Stefanini uma das pioneiras do setor de TI brasileiro em mercados externos (ESTEVADEORDAL, 2012).

A escolha inicial pela Argentina pode ser compreendida como parte de uma expansão regional, em um mercado geograficamente próximo e culturalmente mais acessível para uma empresa brasileira em processo inicial de internacionalização. Steinhäuser (2021) aponta que a aquisição de uma pequena empresa argentina representou o início efetivo da trajetória internacional da organização, permitindo adquirir experiência externa e desenvolver aprendizado sobre atuação fora do mercado doméstico.

Após a entrada na Argentina, a Stefanini expandiu suas operações para outros países da América Latina e, posteriormente, para mercados mais distantes. A expansão internacional da empresa foi marcada por um movimento gradual, mas também por decisões estratégicas relacionadas a oportunidades identificadas em mercados externos, característica observada por Parente *et al.* (2013), em seu estudo sobre multinacionais brasileiras.

Outro fator relevante para a expansão internacional da Stefanini foi a necessidade de atender clientes que também atuavam em diferentes países. Em um setor baseado na prestação de serviços tecnológicos, estar próximo dos clientes pode facilitar o atendimento às demandas locais e fortalecer os relacionamentos comerciais, contribuindo para o crescimento internacional da empresa (STEFANINI, 2023).

As aquisições também tiveram papel relevante no processo de internacionalização da Stefanini. A partir de 1998, a empresa passou a adotar uma política de aquisições voltada à diversificação de suas soluções e ao fortalecimento de sua presença global, incorporando empresas com competências complementares em diferentes áreas tecnológicas (STEFANINI, 2022).

Parente *et al.* (2013) indicam que a trajetória internacional da organização não ocorreu de forma totalmente linear ou previamente estruturada, mas também como resposta às oportunidades encontradas em mercados externos. Os autores analisam a trajetória de multinacionais brasileiras, incluindo a Stefanini, e apontam que essas empresas frequentemente desenvolvem seus processos de internacionalização de maneira flexível, reagindo às oportunidades e aos desafios dos mercados internacionais.

A presença internacional da Stefanini também se reflete em rankings e levantamentos sobre multinacionais brasileiras. Em 2018, a empresa foi destacada no Ranking da Fundação Dom Cabral (FDC) de Internacionalização das Empresas Brasileiras² por sua presença em diversos países, sendo apontada como a primeira colocada em número de países de atuação e ocupando posições relevantes em ativos, funcionários e receitas no exterior. Já em 2023, a Stefanini foi reconhecida como a empresa brasileira que mais criou valor internacional, segundo o Ranking da FDC (2023).

A atuação da Stefanini em um setor de tecnologia contribui para tornar seu processo de internacionalização particularmente interessante. Diferentemente de muitas empresas brasileiras internacionalizadas associadas a commodities ou à indústria tradicional, a Stefanini expandiu suas operações com base na oferta de serviços tecnológicos e no desenvolvimento de soluções digitais. Nesse sentido, seu caso evidencia a capacidade de empresas brasileiras de competir internacionalmente em segmentos intensivos em tecnologia e conhecimento (RIBEIRO et al., 2014).

Portanto, a trajetória internacional da Stefanini envolveu não apenas a entrada em novos países, mas também a aquisição de empresas, a incorporação de novas competências tecnológicas e a adaptação às demandas dos mercados em que passou a atuar, a tornando um caso relevante para compreender como organizações brasileiras do setor de tecnologia podem se inserir em mercados globais e desenvolver operações internacionais de forma progressiva (STEFANINI, 2022).

² É uma pesquisa realizada desde 2006 pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC para medir e comparar o grau de internacionalização das empresas brasileiras com operações no exterior. O estudo se tornou uma das principais referências acadêmicas e empresariais sobre a atuação internacional das organizações brasileiras (FDC, 2023).

4. METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo sua classificação, as técnicas de coleta de dados e os métodos utilizados para análise das informações obtidas.

4.1. Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa possui natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos voltados à compreensão de um problema específico da realidade organizacional, contribuindo para a análise da aplicabilidade do Paradigma Eclético de Dunning e os elementos do modelo OLI podem ser observados na trajetória de internacionalização da Stefanini e de que forma contribuem para a construção de vantagens competitivas no ambiente internacional. Segundo Gil (2008), as pesquisas aplicadas possuem finalidade prática e são direcionadas à solução ou compreensão de problemas concretos, produzindo conhecimento que pode ser utilizado em contextos específicos.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa por estar voltada à compreensão do processo de internacionalização da Stefanini e à análise dos elementos do Paradigma Eclético presentes nessa trajetória. Conforme Creswell (2014), a pesquisa qualitativa permite explorar fenômenos em profundidade, considerando seu contexto e as relações existentes entre os diferentes fatores envolvidos.

Em relação aos objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo, uma vez que busca apresentar e analisar a trajetória de internacionalização da Stefanini, destacando suas estratégias de expansão e características relacionadas à atuação internacional (VERGARA, 2005).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso da Stefanini.

4.2 Coleta e análise de dados

Os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica concentrou-se em obras e artigos relacionados à internacionalização de empresas, vantagem competitiva e Paradigma Eclético de Dunning, temas que serviram de base para a análise do caso estudado. Segundo Gil (2002), esse tipo de pesquisa utiliza

materiais já publicados, como livros e artigos científicos, contribuindo para a construção do referencial teórico da investigação.

Complementarmente, foi realizada pesquisa documental a partir das publicações corporativas, notícias empresariais, rankings de internacionalização e demais documentos relacionados à trajetória internacional da Stefanini. Conforme Vergara (2005), a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico aprofundado ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da investigação.

Também foi adotado o estudo de caso como estratégia de investigação. Segundo Yin (2015), esse método é adequado para examinar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, especialmente quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente definidos. A Stefanini foi selecionada por ser uma das empresas brasileiras com maior presença internacional no setor de tecnologia, além de figurar com frequência em estudos e rankings sobre internacionalização empresarial. A análise de sua trajetória permite observar, na prática, aspectos relacionados ao Paradigma Eclético de Dunning.

A combinação dessas fontes permitiu confrontar informações obtidas na literatura com dados institucionais da empresa. Segundo Yin (2015), a combinação de múltiplas evidências fortalece a validade dos estudos de caso ao possibilitar a comparação entre informações provenientes de diferentes origens. Assim, a interpretação do processo de internacionalização da Stefanini foi construída a partir da articulação entre referencial teórico e documentos relacionados à empresa.

Já os dados primários foram coletados, de forma complementar, através de uma entrevista, com roteiro semiestruturado com a Professora Dr^a Livia Lopes Barakat, pesquisadora da Fundação Dom Cabral e especialista nos temas internacionalização de empresas, liderança global e gestão do conhecimento. A entrevistada também coordena estudos de referência sobre internacionalização empresarial brasileira, entre eles o levantamento Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras. A escolha da entrevistada ocorreu em função de sua reconhecida experiência acadêmica e profissional na área investigada.

Em razão da disponibilidade da entrevistada, optou-se pela realização da entrevista em formato assíncrono. Inicialmente, o roteiro de perguntas foi encaminhado por correio eletrônico e, posteriormente, as respostas foram enviadas pela entrevistada por meio de mensagens de áudio no aplicativo WhatsApp. Os áudios foram integralmente transcritos pela autora, preservando-se o conteúdo das respostas e realizando apenas pequenas adequações de

pontuação e organização textual, sem alteração do sentido das falas. A transcrição completa da entrevista encontra-se apresentada no Apêndice A deste trabalho.

4.2.1 Instrumento de pesquisa

O roteiro da entrevista foi composto por dez questões abertas, elaboradas a partir dos conceitos discutidos na revisão bibliográfica, especialmente aqueles relacionados ao Paradigma Eclético de Dunning e à obtenção de vantagens competitivas por empresas internacionalizadas. A utilização de perguntas abertas permitiu explorar as percepções da entrevistada de forma aprofundada, favorecendo a obtenção de informações complementares ao material teórico analisado.

De acordo com Vergara (2005), a entrevista consiste em uma técnica de coleta de dados baseada na interação entre pesquisador e entrevistado, possibilitando a obtenção de informações, percepções e interpretações acerca do fenômeno estudado. Neste trabalho, a entrevista foi realizada por meio digital, utilizando troca de e-mails e mensagens de áudio, possibilitando o cumprimento integral do roteiro previamente elaborado.

A elaboração do roteiro de entrevista foi fundamentada nos conceitos centrais discutidos no referencial teórico desta pesquisa. As questões foram construídas a partir das contribuições dos principais autores relacionados à internacionalização de empresas, vantagem competitiva e Paradigma Eclético de Dunning, buscando assegurar o alinhamento entre os objetivos da pesquisa, os fundamentos teóricos e os dados a serem coletados. O Quadro 5 apresenta a estrutura conceitual utilizada na formulação das perguntas, evidenciando a relação entre autores, conceitos e questões aplicadas à entrevistada.

Quadro 5 – Operacionalização teórica do roteiro de entrevista

Autor/Ano	Contexto	Conceito	Pergunta
Dunning (1980, 1988)	Desenvolvimento do Paradigma Eclético como ferramenta para compreender a internacionalização	OLI: Vantagens de propriedade (<i>Ownership</i>), localização (<i>Location</i>) e internalização (<i>Internalization</i>)	Como o Paradigma Eclético de Dunning pode ser interpretado como uma estrutura teórica para apoiar a obtenção de vantagens competitivas globais?

Dunning (1988)	Relação entre os três pilares do OLI e sua aplicação prática no mercado global	Importância das vantagens de propriedade, localização e internalização no sucesso da internacionalização	Entre os três pilares do modelo OLI (propriedade, localização e internalização), quais você considera mais relevantes para explicar a internacionalização das empresas brasileiras no contexto atual?
Porter (1989)	Estratégias para alcançar vantagem competitiva sustentável	Vantagem competitiva como diferencial estratégico no mercado	De que forma as vantagens de propriedade, como recursos e competências internas, contribuem para que empresas brasileiras alcancem uma posição competitiva no mercado global?
Dunning (1980)	Importância das vantagens de localização na escolha de mercados internacionais	Características do ambiente externo que favorecem a atuação no exterior	Em relação às vantagens de localização, quais características do Brasil podem ser exploradas para facilitar a atuação das empresas no cenário internacional?
Johanson e Vahlne (1977)	Processo de aprendizado gradual na internacionalização	Modelo de Uppsala: aprendizado e redução de incertezas	Como as vantagens de internalização podem ajudar as empresas brasileiras a reduzir custos e minimizar incertezas ao expandir suas operações para outros países?
Hitt, Ireland e Hoskisson (2011)	Sustentação da competitividade por meio da inovação e eficiência	Importância da combinação de recursos internos e externos para a competitividade global	Na sua opinião, de que forma a internacionalização pode ser uma estratégia eficaz para empresas brasileiras conquistarem e sustentarem vantagens competitivas?
Fundação Dom Cabral (2021, 2023)	Internacionalização das empresas brasileiras em diferentes momentos do contexto global	Abertura comercial, desglobalização parcial e desafios do cenário econômico global	Quais são os principais desafios que as empresas enfrentam para integrar os pilares do OLI em suas estratégias de internacionalização?
Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010)	Globalização e suas influências sobre a competitividade	Globalização como catalisador da competitividade internacional	Como a globalização influenciou a maneira como as empresas brasileiras combinam recursos internos e externos para competir internacionalmente?

Porter (1989); Dunning (1988)	Identificação de setores com maior potencial competitivo	Setores mais aptos a explorar os pilares do modelo OLI	Quais setores da economia brasileira você considera mais preparados para explorar os três pilares do modelo OLI em suas estratégias de internacionalização?
Dunning (1988); Cavusgil e Knight (1995)	Adaptação do modelo OLI a diferentes contextos	Flexibilidade e limitações do Paradigma Eclético	Existe alguma limitação no Paradigma Eclético de Dunning que você considera relevante para o contexto das empresas brasileiras?

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

4.3 Procedimentos para a análise dos dados

Após a etapa de coleta, os dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, documental e da entrevista foram analisados de forma qualitativa. A análise procurou relacionar os conceitos discutidos no referencial teórico com as evidências observadas na trajetória de internacionalização da Stefanini, servindo de base para a interpretação do caso à luz do Paradigma Eclético de Dunning.

A análise da entrevista e dos dados institucionais da empresa foi realizada por meio da técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2016), que consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos voltados à organização, categorização e interpretação de informações qualitativas, permitindo identificar significados, padrões e relações presentes nas comunicações analisadas. Segundo a autora, a análise de conteúdo possibilita a realização de inferências a partir de mensagens expressas em entrevistas, documentos e demais registros textuais, contribuindo para a compreensão dos fenômenos investigados. De forma complementar, Gil (2008) destaca que a análise qualitativa busca organizar e interpretar os dados de maneira a responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

A Análise de Conteúdo foi escolhida por permitir examinar as informações obtidas tanto na entrevista quanto nos documentos analisados. A partir desse procedimento, foi possível identificar evidências relacionadas às vantagens de propriedade, localização e internalização discutidas por Dunning, bem como aspectos ligados ao processo de internacionalização da Stefanini.

O processo analítico seguiu as três etapas propostas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira etapa, denominada pré-análise, consistiu na organização e sistematização do material obtido ao longo da pesquisa. Nessa fase, foi realizada uma leitura aprofundada dos documentos analisados e das respostas obtidas na entrevista, para organizar o material e identificar os temas mais relacionados aos objetivos da pesquisa. Também, foram definidos os elementos centrais que orientaram a análise, considerando os conceitos apresentados no referencial teórico e o problema de pesquisa.

Na etapa de exploração do material, os dados foram submetidos a um processo de codificação e categorização. Os dados foram agrupados de acordo com temas recorrentes relacionados à internacionalização da empresa, que permitiu identificar elementos associados às vantagens de propriedade, localização e internalização propostas por Dunning.

Por fim, na etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os dados categorizados foram analisados à luz do referencial teórico apresentado ao longo do trabalho. A análise procurou relacionar os dados obtidos com os conceitos discutidos na literatura sobre internacionalização, vantagem competitiva e Paradigma Eclético.

Conforme apresentado no Quadro 6, cada objetivo específico foi associado às fontes de dados mais adequadas e aos procedimentos de análise correspondentes, permitindo integrar informações obtidas na literatura, nos documentos institucionais da Stefanini e na entrevista realizada com a especialista. A combinação dessas fontes favoreceu a triangulação dos dados, contribuiu para confrontar evidências e fortalecer a análise desenvolvida (YIN, 2015).

Quadro 6 – Alinhamento entre objetivos específicos, coleta e análise dos dados

Objetivo específico	Fonte de Dados	Técnica de Análise
Apresentar os fundamentos do Paradigma Eclético de Dunning	Pesquisa bibliográfica	Análise documental
Descrever o processo de internacionalização da Stefanini	Pesquisa documental	Análise documental
Identificar evidências das vantagens OLI na Stefanini	Documentos institucionais e entrevista	Análise de conteúdo

Analisar a relação entre OLI e vantagem competitiva	Integração das fontes coletadas	Análise interpretativa
---	---------------------------------	------------------------

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Para operacionalizar a análise, foram adotadas como categorias analíticas as três dimensões centrais do Paradigma Eclético de Dunning: *Ownership* (vantagens de propriedade), relacionadas aos recursos, capacidades e competências específicas da organização; *Location* (vantagens de localização), associadas aos fatores presentes nos mercados onde a empresa atua; e *Internalization* (vantagens de internalização), referentes aos benefícios obtidos pela manutenção do controle direto das operações e dos ativos estratégicos da organização. Essas categorias foram utilizadas como referência para organizar a análise e discutir os resultados apresentados no capítulo seguinte.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa a partir da análise da literatura, dos documentos relacionados à Stefanini e da entrevista realizada com a Professora Dra. Livia Lopes Barakat. A discussão foi desenvolvida com base no Paradigma Eclético de Dunning, buscando identificar evidências das vantagens de propriedade, localização e internalização na trajetória internacional da empresa.

5.1 Internacionalização das empresas brasileiras: a escolha do caso Stefanini

A Stefanini é uma das empresas brasileiras de tecnologia com maior presença internacional, atuando em diferentes mercados e consolidando sua posição entre as principais multinacionais do setor. Sua trajetória internacional permite observar como uma empresa brasileira conseguiu ampliar sua atuação fora do país e manter operações em diferentes mercados ao longo do tempo (FDC, 2023; LOURENÇO, 2024).

A Stefanini se tornou um caso relevante para estudos sobre internacionalização porque sua expansão ocorreu de forma gradual e consistente, acompanhando as transformações do setor de tecnologia nas últimas décadas. (STEFANINI, 2025). Entre os modelos utilizados para estudar a internacionalização, o Paradigma Eclético de Dunning se destaca por ajudar a explicar os fatores que levam uma empresa a atuar em outros países e a forma como essa expansão acontece.

O caso da Stefanini também chama atenção porque a empresa surgiu em um país emergente. Diferentemente de multinacionais originárias de economias desenvolvidas, empresas brasileiras costumam enfrentar obstáculos relacionados ao ambiente institucional, às diferenças culturais e à inserção em mercados já dominados por concorrentes globais. Ainda assim, algumas conseguem construir uma presença internacional relevante, como ocorreu com a Stefanini (BORINI *et al.*, 2006).

Embora a análise aprofundada do caso Stefanini à luz do Paradigma Eclético seja desenvolvida posteriormente neste trabalho, a trajetória da empresa apresenta características que justificam sua escolha como objeto de estudo. A presença da organização em diversos mercados internacionais permite observar fatores relacionados à seleção de mercados, adaptação organizacional, desenvolvimento tecnológico e estratégias de crescimento internacional (PARENTE *et al.*, 2013).

Outro aspecto relevante refere-se ao reconhecimento da Stefanini em estudos e rankings relacionados à internacionalização de empresas brasileiras. A Fundação Dom Cabral, responsável por um dos principais levantamentos sobre multinacionais brasileiras, destaca a organização entre as empresas nacionais com maior inserção internacional e maior geração de valor no exterior. Esse resultado mostra que a presença internacional da Stefanini vai além da abertura de escritórios em outros países. A empresa conseguiu consolidar operações no exterior e ampliar sua participação em mercados internacionais ao longo dos anos (FDC, 2023).

A escolha da Stefanini também encontra respaldo na necessidade de compreender como empresas brasileiras de tecnologia têm se inserido no cenário global. Portanto,, analisar uma multinacional do setor de tecnologia amplia a compreensão sobre diferentes trajetórias de internacionalização e permite observar a relevância crescente do conhecimento, da inovação e da transformação digital como elementos estratégicos para a competitividade internacional (FERNANDES; VEIGA; GERSCHEWSKI, 2023).

A escolha da Stefanini se justifica por sua trajetória de crescimento internacional e pela diversidade de estratégias utilizadas ao longo desse processo. A expansão para diferentes mercados, as aquisições realizadas e a ampliação de seu portfólio tecnológico oferecem elementos que podem ser analisados à luz do Paradigma Eclético de Dunning, contribuindo para a compreensão da internacionalização de empresas brasileiras.

Quadro 7 – Evidências preliminares dos elementos do Paradigma OLI na trajetória da Stefanini

Elemento	Definição Teórica	Evidências observadas na Stefanini	Autor/Ano
<i>Ownership</i> (<i>Vantagens</i> de Propriedade)	Recursos, competências, tecnologias, conhecimentos, marcas e capacidades específicas que diferenciam a empresa de seus concorrentes.	Atuação em transformação digital, inteligência artificial, <i>analytics</i> , automação, <i>cloud computing</i> e cibersegurança; experiência acumulada em projetos globais; desenvolvimento de soluções tecnológicas próprias; reconhecimento internacional da marca.	Dunning (1988); Stefanini (2025).

<i>Ownership</i> (Vantagens de Propriedade)	Recursos organizacionais difíceis de serem reproduzidos por concorrentes.	Know-how acumulado ao longo de mais de três décadas de atuação, presença global consolidada e capacidade de atendimento a grandes clientes multinacionais.	Hitt, Ireland e Hoskisson (2011); Stefanini (2025).
<i>Location</i> (Vantagens de Localização)	Benefícios oferecidos por mercados específicos que justificam a realização de operações internacionais.	Expansão para países da América Latina, América do Norte, Europa e Ásia, buscando proximidade com clientes estratégicos e acesso a novos mercados consumidores.	Dunning (1988); Stefanini (2025).
<i>Location</i> (Vantagens de Localização)	Condições econômicas, institucionais e estratégicas favoráveis encontradas em mercados externos.	Presença em centros globais de inovação e tecnologia, permitindo acesso a talentos especializados e oportunidades de negócios internacionais.	Dunning (2000); Parente et al. (2013).
<i>Internalization</i> (Vantagens de Internalização)	Controle interno das operações para reduzir custos de transação e proteger conhecimentos estratégicos.	Criação de subsidiárias próprias e manutenção de operações globais integradas sob gestão da própria organização.	Dunning (1988); Stefanini (2025).
<i>Internalization</i> (Vantagens de Internalização)	Internalização de competências e processos considerados estratégicos para a organização.	Realização de aquisições internacionais para incorporar tecnologias, competências e empresas especializadas ao grupo.	Dunning (2000); Stefanini (2025).

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

A trajetória da Stefanini já permite observar indícios das vantagens de propriedade, localização e internalização propostas por Dunning. No entanto, identificar esses elementos ao longo do processo de internacionalização não é suficiente para afirmar como eles contribuíram para a competitividade da empresa. Por isso, a próxima etapa da análise busca compreender de que forma essas vantagens se manifestam na prática e qual foi seu papel na expansão internacional da organização, considerando tanto as informações levantadas nos documentos analisados quanto as contribuições da entrevista realizada com a especialista em internacionalização empresarial.

5.2 Análise do caso Stefanini a luz do Paradigma Eclético

A análise da Stefanini foi realizada com base no Paradigma Eclético de Dunning (1988), que considera as vantagens de propriedade, localização e internalização como fatores relevantes para explicar a atuação internacional das empresas. A partir desse modelo, buscou-se identificar como esses elementos aparecem na trajetória de expansão da empresa e de que forma podem estar relacionados ao seu posicionamento internacional.

Além da análise documental da trajetória da Stefanini, os resultados foram complementados pelas contribuições da Professora Dra. Livia Lopes Barakat. Suas observações ajudaram a interpretar aspectos da internacionalização das empresas brasileiras e serviram como complemento às evidências identificadas ao longo da pesquisa.

Para orientar a análise, foram utilizadas as três dimensões do modelo OLI, *Ownership*, *Location* e *Internalization*, definidas anteriormente como categorias analíticas do estudo. A partir delas, foi possível examinar as evidências encontradas na trajetória da Stefanini e avaliar como esses fatores aparecem em seu processo de internacionalização e em sua atuação nos mercados internacionais.

5.2.1 Evidências das vantagens de propriedade (*Ownership*) na trajetória internacional da Stefanini

O primeiro elemento do Paradigma Eclético de Dunning diz respeito às vantagens de propriedade (*Ownership*), compreendidas como o conjunto de recursos, capacidades, conhecimentos, tecnologias, marcas, experiências e competências organizacionais que diferenciam uma empresa de seus concorrentes e justificam sua atuação em mercados internacionais (DUNNING, 1988). Segundo o autor, para que uma organização consiga competir além de suas fronteiras nacionais, ela precisa possuir ativos específicos capazes de compensar as desvantagens inerentes à atuação em outros países, como diferenças culturais, institucionais, regulatórias e competitivas.

Durante a entrevista realizada para esta pesquisa, Barakat (2025) reforçou essa perspectiva ao destacar que a internacionalização somente tende a ser vantajosa quando a empresa possui competências específicas que possam ser transferidas para outros mercados.

"A empresa precisa olhar e ver se ela tem alguma competência que possa ser transferida para outro mercado. Se ela tiver uma tecnologia muito avançada, uma marca reconhecida mundialmente ou uma produção diferenciada, ela tem uma vantagem de propriedade que pode justificar sua internacionalização" (BARAKAT, 2025). Essa visão está alinhada ao que Dunning (1988) propõe, já que a internacionalização tende a fazer mais sentido quando a empresa possui recursos ou competências capazes de sustentar sua competitividade fora do mercado doméstico.

Ao analisar a trajetória da Stefanini, observa-se a presença de diversas evidências relacionadas às vantagens de propriedade descritas pelo Paradigma Eclético. Desde sua fundação, a empresa desenvolveu competências associadas à prestação de serviços de tecnologia da informação (STEFANINI, 2025). A consolidação dessas competências permitiu que a organização deixasse de competir exclusivamente por custos e passasse a competir cada vez mais pela especialização de suas soluções, ponto apontado pela literatura como fonte de vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1989; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Barney (1991) destaca que empresas intensivas em conhecimento possuem maior potencial para desenvolver vantagens de propriedade, uma vez que seus ativos estratégicos estão frequentemente associados a recursos intangíveis de difícil reprodução pelos concorrentes. Nesse contexto, a Stefanini apresenta características alinhadas a essa perspectiva, visto que grande parte de sua capacidade competitiva está associada ao conhecimento acumulado, à expertise técnica de suas equipes e à capacidade de desenvolver soluções adaptadas às necessidades de clientes globais. A organização construiu sua trajetória internacional apoiada em ativos intangíveis relacionados ao conhecimento, à inovação e à capacidade de entrega de serviços tecnológicos especializados.

Outro aspecto relevante refere-se à experiência internacional acumulada pela organização ao longo de seu processo de expansão. Sua trajetória permitiu à empresa desenvolver capacidades organizacionais relacionadas à gestão de operações multiculturais, coordenação internacional de equipes e adaptação de soluções a diferentes contextos econômicos e institucionais. Segundo Dunning (1988), a experiência acumulada em mercados internacionais pode se transformar em uma importante vantagem de propriedade, pois gera conhecimentos específicos que dificilmente podem ser replicados por concorrentes menos internacionalizados.

As observações realizadas por Barakat (2025) contribuem para aprofundar essa análise. A especialista ressalta que a competitividade construída no mercado doméstico não

garante, por si só, sucesso internacional: "Às vezes a empresa é muito competitiva no Brasil, mas quando chega ao exterior percebe que aquela marca não é conhecida ou que a tecnologia dela já existe lá fora. Então ela precisa fortalecer continuamente essas competências" (BARAKAT, 2025). Ao observar a trajetória da Stefanini, verifica-se que a organização buscou constantemente ampliar seu portfólio tecnológico e sua capacidade de inovação, reduzindo o risco de obsolescência de suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Também é possível observar essa dinâmica quando analisa-se a estratégia de crescimento da empresa baseada na incorporação contínua de novas competências tecnológicas. Ao longo de sua trajetória internacional, a Stefanini realizou diversas aquisições de empresas especializadas em segmentos variados de tecnologia, ampliando seu conjunto de recursos estratégicos (STEFANINI, 2025). Embora essas aquisições também estejam relacionadas às vantagens de internalização, elas contribuem simultaneamente para o fortalecimento das vantagens de propriedade ao incorporar novos conhecimentos, tecnologias e capacidades organizacionais ao grupo.

A análise também pode ser relacionada à Visão Baseada em Recursos de Barney (1991), segundo a qual determinados recursos geram vantagem competitiva quando apresentam características difíceis de serem reproduzidas pelos concorrentes. No caso da Stefanini, aspectos como experiência internacional, conhecimento técnico e capacidade de inovação aparecem como fatores relevantes nesse sentido.

A partir dos dados analisados, observa-se que as vantagens de propriedade tiveram participação importante na expansão internacional da Stefanini. O desenvolvimento de competências tecnológicas e o acúmulo de experiência ao longo do tempo parecem ter contribuído para a consolidação da empresa em diferentes mercados. As contribuições da entrevistada reforçam essa interpretação ao destacar que a existência de recursos diferenciados constitui uma condição essencial para que a internacionalização gere resultados sustentáveis. Dessa forma, observa-se uma convergência entre as proposições teóricas de Dunning (1988), as reflexões apresentadas por Barakat (2025) e as evidências documentais analisadas sobre a Stefanini.

De modo geral, a análise sugere que as vantagens de propriedade tiveram papel relevante no processo de internacionalização da Stefanini. Aspectos como conhecimento técnico, experiência acumulada, capacidade de inovação e reputação construída ao longo dos anos contribuíram para fortalecer a atuação da empresa em mercados internacionais, em linha com o que propõe Dunning (1988).

5.2.2 Evidências das vantagens de localização (*Location*) na trajetória internacional da Stefanini

No Paradigma Eclético, as vantagens de localização estão relacionadas às características dos mercados onde a empresa decide atuar. Para Dunning (1988), fatores como acesso a clientes, disponibilidade de mão de obra qualificada, infraestrutura, ambiente institucional e oportunidades de negócios podem influenciar a escolha de determinados países para a realização de investimentos internacionais. A presença de vantagens de localização contribui para explicar por que uma empresa decide expandir suas operações para determinados mercados internacionais em vez de concentrar suas atividades exclusivamente em seu país de origem (DUNNING, 1988; DUNNING, 2000).

Ao analisar o processo de expansão internacional da Stefanini, é possível identificar diversos elementos relacionados às vantagens de localização propostas por Dunning. Conforme descrito no histórico de internacionalização da empresa, a organização iniciou sua atuação internacional por meio da abertura de operações na América Latina, América do Norte, Europa e Ásia (STEFANINI, 2025), sugerindo que a seleção dos mercados pode ter sido influenciada por oportunidades de crescimento, proximidade com clientes estratégicos e possibilidade de ampliar a inserção da empresa em mercados internacionais.

A relevância das vantagens de localização também foi evidenciada na entrevista realizada com Barakat (2025). Segundo a especialista, a localização representa um dos fatores mais importantes para explicar a internacionalização das empresas brasileiras na atualidade, especialmente em razão dos desafios logísticos e dos elevados custos associados à exportação a partir do Brasil. Essa percepção aparece de forma explícita na entrevista quando Barakat (2025) afirma: "Eu considero que a vantagem de localização talvez seja hoje uma das mais importantes para explicar a internacionalização das empresas brasileiras, principalmente pelos custos de exportação e pela necessidade de estar próximo dos mercados consumidores" (BARAKAT, 2025).

O caso da Stefanini ajuda a ilustrar essa percepção apresentada por Barakat. Diferentemente de empresas industriais que frequentemente buscam vantagens relacionadas à redução de custos produtivos, organizações intensivas em conhecimento tendem a direcionar sua expansão internacional para regiões que concentrem clientes estratégicos, ecossistemas de inovação e mão de obra altamente qualificada (PARENTE et al., 2013). A atuação da empresa

em importantes centros econômicos e tecnológicos indica que sua expansão internacional esteve relacionada à entrada em novos mercados e à busca por ambientes favoráveis ao desenvolvimento de novas soluções e competências tecnológicas.

Outro aspecto que reforça a presença de vantagens de localização na trajetória da Stefanini refere-se à própria natureza do setor de tecnologia da informação. Conforme destacam Fernandes, Veiga e Gerschewski (2023), empresas desse segmento dependem fortemente do acesso a ecossistemas internacionais de conhecimento, inovação e desenvolvimento digital. A atuação em mercados tecnologicamente avançados permite que essas organizações acompanhem tendências emergentes, estabeleçam parcerias estratégicas e tenham contato direto com novas demandas dos consumidores globais. A expansão internacional da Stefanini para países reconhecidos pela relevância de seus pólos tecnológicos demonstra aderência a essa lógica e evidencia a importância dos fatores locais para sua estratégia de crescimento.

Além da proximidade com mercados consumidores e centros de inovação, a localização internacional também pode proporcionar ganhos relacionados ao acesso a talentos especializados. Em setores intensivos em conhecimento, a disponibilidade de profissionais qualificados representa um recurso estratégico para sustentar a competitividade organizacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Atuar em diferentes países permite à Stefanini acessar profissionais com formações e experiências diversas, ampliando sua capacidade de desenvolver equipes internacionais e compartilhar conhecimento entre suas operações.

As evidências documentais também demonstram que parte do crescimento internacional da Stefanini ocorreu por meio da aquisição de empresas estrangeiras especializadas em diferentes áreas tecnológicas (STEFANINI, 2025). Além de fortalecer o controle sobre determinadas atividades, essas aquisições também permitiram à empresa acessar mercados, tecnologias e conhecimentos que já estavam consolidados em outros países.

A análise realizada permite observar que as vantagens de localização identificadas na trajetória da Stefanini vão além dos fatores tradicionalmente associados à disponibilidade de recursos naturais ou redução de custos produtivos. No caso da organização estudada, os principais benefícios locais estão associados à proximidade com clientes globais, ao acesso a mercados estratégicos, à inserção em ecossistemas internacionais de inovação e à possibilidade de atrair talentos especializados, reforçando as discussões de Dunning (2000),

segundo as quais as vantagens de localização assumem características cada vez mais relacionadas ao conhecimento e à inovação em setores intensivos em tecnologia.

Em conjunto, os dados analisados indicam que os fatores locacionais tiveram importância na expansão internacional da Stefanini. A busca por mercados estratégicos, proximidade com clientes, acesso a talentos especializados e inserção em ambientes de inovação aparecem como elementos recorrentes ao longo de sua trajetória.

5.2.3 Evidências das vantagens de internalização (*Internalization*) na trajetória internacional da Stefanini

Entre os elementos do modelo OLI, as vantagens de internalização estão relacionadas à decisão da empresa de manter sob seu próprio controle determinadas atividades consideradas estratégicas. Para Dunning (1988), essa escolha pode ser vantajosa quando envolve conhecimentos, processos ou ativos que poderiam perder valor caso fossem transferidos para terceiros. A internalização permite reduzir custos de transação, proteger conhecimentos estratégicos, preservar ativos intangíveis e garantir maior coordenação das operações internacionais.

A entrevista realizada com Barakat (2025) também reforça a importância desse elemento para compreender a internacionalização das empresas. A entrevistada destacou que a decisão de manter operações sob controle direto da empresa está associada à sua capacidade de gerenciar atividades complexas em diferentes mercados e de preservar competências consideradas essenciais para sua competitividade. Como explica Barakat (2025): "Se a empresa consegue gerenciar essa cadeia de valor em diferentes mercados, ela pode optar por aquisições, subsidiárias próprias ou projetos greenfield. Isso permite manter sob seu controle aquilo que é estratégico para sua competitividade". E ainda adiciona: "Quando a empresa tem competência para fazer a gestão dessas operações, ela internaliza essas atividades. Mas existem casos, como o da Coca-Cola, em que a vantagem está na fórmula e o licenciamento pode ser uma estratégia mais eficiente" (BARAKAT, 2025).

Ao observar a trajetória da Stefanini, é possível identificar diversos aspectos relacionados às vantagens de internalização propostas por Dunning. Conforme apresentado anteriormente, a expansão internacional da empresa foi acompanhada pela criação de operações próprias em diversos países e pela construção de uma rede global integrada de prestação de serviços tecnológicos (STEFANINI, 2025). Ao invés de atuar

predominantemente por meio de licenciamento ou terceirização internacional, a organização optou por estabelecer presença direta nos mercados em que passou a atuar, mantendo sob sua gestão as atividades consideradas estratégicas para seu modelo de negócios, o que sugere uma busca deliberada pela internalização de competências, processos e relacionamentos, reforçando os pressupostos apresentados por Dunning (1988).

Outro aspecto relevante refere-se à estratégia de crescimento baseada em aquisições internacionais. Ao adquirir empresas já consolidadas em mercados estratégicos, a Stefanini passou a movimentar-se no sentido de internalizar conhecimentos técnicos, tecnologias, metodologias e competências organizacionais que poderiam ser difíceis de desenvolver internamente no curto prazo, encontrando respaldo na literatura sobre negócios internacionais, que destaca as aquisições como mecanismos capazes de acelerar processos de aprendizagem organizacional e fortalecimento competitivo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

A estratégia observada na Stefanini também evidencia a busca pela proteção de ativos intangíveis. Em setores intensivos em conhecimento, como o de tecnologia da informação, grande parte do valor organizacional está associada a recursos não físicos, incluindo propriedade intelectual, expertise técnica, metodologias de trabalho, sistemas de inovação e capacidade de desenvolvimento tecnológico (PARENTE *et al.*, 2013). Nesse contexto, a manutenção do controle direto sobre operações e processos torna-se particularmente importante, uma vez que reduz o risco de perda de conhecimento estratégico e fortalece a capacidade da organização de sustentar suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Os resultados da entrevista corroboram essa interpretação. Barakat (2025) argumenta que empresas cuja competitividade depende fortemente do conhecimento e da capacidade de inovação tendem a valorizar mecanismos de controle que assegurem a preservação de seus ativos estratégicos. Conforme sintetiza Barakat (2025): "Empresas cujo diferencial está no conhecimento e na inovação normalmente precisam manter um controle maior sobre suas operações para preservar essas competências" (BARAKAT, 2025). Embora a entrevistada reconheça que modelos alternativos, como licenciamento e franquias, possam ser adequados em determinadas situações, ela destaca que organizações intensivas em conhecimento frequentemente necessitam de maior coordenação e integração entre suas unidades internacionais, e isso se torna ainda mais evidente em empresas globais de tecnologia, nas quais a circulação de informações, o compartilhamento de expertise e a padronização de processos desempenham papel fundamental para a geração de valor.

Outro elemento que reforça a presença das vantagens de internalização na Stefanini refere-se à integração de suas operações internacionais. A atuação em mais de quarenta países exige elevados níveis de coordenação organizacional, gestão do conhecimento e compartilhamento de práticas entre diferentes mercados (STEFANINI, 2025). A manutenção de uma estrutura global integrada permite à empresa transferir experiências adquiridas em determinados países para outras unidades, potencializando ganhos de eficiência e favorecendo a disseminação de inovações. Conforme argumenta Dunning (2000), um dos principais benefícios da internalização consiste justamente na capacidade de coordenar recursos dispersos internacionalmente de forma mais eficiente do que seria possível por meio de relações puramente contratuais.

A análise conjunta da literatura, da entrevista realizada com Barakat (2025) e das evidências observadas na trajetória da Stefanini permite concluir que as vantagens de internalização desempenharam papel fundamental em seu processo de internacionalização. A criação de operações próprias, a aquisição de empresas estratégicas, a internalização de competências tecnológicas e a manutenção do controle sobre ativos intangíveis demonstram que a organização buscou estruturar sua expansão internacional de forma integrada, preservando recursos considerados essenciais para sua competitividade, movimentos que reforçam os pressupostos centrais do Paradigma Eclético de Dunning.

5.2.4 A integração das vantagens OLI e a construção de vantagens competitivas globais na Stefanini

A proposição central do Paradigma Eclético de Dunning estabelece que a internacionalização das empresas não pode ser explicada exclusivamente pela existência de recursos internos diferenciados, pela atratividade de determinados mercados ou pela capacidade de controle das operações internacionais de forma isolada. Segundo Dunning (1988), a decisão de expandir internacionalmente e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis resultam da combinação simultânea das vantagens de propriedade (*Ownership*), localização (*Location*) e internalização (*Internalization*). Dessa forma, o modelo sugere que a presença integrada desses três elementos cria condições mais favoráveis para que as organizações desenvolvam estratégias internacionais consistentes e obtenham desempenho superior em mercados globais.

A análise realizada ao longo deste estudo permite observar que a trajetória de internacionalização da Stefanini apresenta forte aderência à lógica proposta por Dunning. As evidências levantadas por meio da pesquisa bibliográfica, documental e da entrevista realizada com Barakat (2025) indicam que o processo de expansão internacional da empresa não foi sustentado por um único fator competitivo, mas pela interação entre recursos organizacionais próprios, escolhas estratégicas de localização e mecanismos de internalização das operações.

A interpretação converge com a síntese apresentada por Barakat (2025), que destaca a necessidade de integrar os três componentes do modelo OLI para sustentar a internacionalização: "O Paradigma Eclético ajuda a entender como as empresas criam vantagens competitivas e tomam decisões sobre a necessidade de se internacionalizar. Não basta ter apenas uma vantagem. A empresa precisa analisar se possui vantagens de propriedade, se existe uma vantagem de localização e se faz sentido internalizar suas operações. É essa combinação que sustenta a decisão de internacionalização." (BARAKAT, 2025). A fala da entrevistada reforça a perspectiva defendida por Dunning (1988; 2000), segundo a qual a competitividade internacional decorre da combinação das vantagens de propriedade, localização e internalização, e não da atuação isolada de apenas uma delas.

No que se refere às vantagens de propriedade, observou-se que a Stefanini construiu ao longo de sua trajetória um conjunto relevante de competências organizacionais capazes de sustentar sua atuação internacional. O desenvolvimento de soluções em transformação digital, inteligência artificial, *analytics*, automação, *cloud computing* e cibersegurança representa um patrimônio intangível que diferencia a organização em relação a diversos concorrentes globais. Além disso, a experiência acumulada em projetos internacionais, a capacidade de inovação contínua e o reconhecimento de sua marca no setor de tecnologia constituem recursos estratégicos que podem ser transferidos para diferentes mercados, permitindo à empresa competir internacionalmente com base em competências próprias (STEFANINI, 2025; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Entretanto, conforme destacado por Barakat (2025), a simples existência de recursos internos diferenciados não garante, por si só, o sucesso da internacionalização. Conforme explica a especialista: "Se ela tiver uma tecnologia muito avançada, uma marca reconhecida mundialmente ou uma produção diferenciada, ela pode pensar em se internacionalizar. Caso contrário, talvez seja melhor permanecer no mercado doméstico." (BARAKAT, 2025). Nesse sentido, a experiência da Stefanini demonstra que suas competências internas foram

acompanhadas por decisões estratégicas relacionadas à escolha de mercados e à construção de uma presença internacional consistente. Observação que reforça a ideia de que as vantagens de propriedade somente geram resultados efetivos quando associadas a estratégias adequadas de expansão internacional (PORTER, 1989).

As vantagens de localização também desempenharam papel relevante na trajetória da empresa. As evidências identificadas na Stefanini demonstram que esses fatores influenciaram diretamente suas decisões de expansão internacional (DUNNING, 1988; PARENTE et al., 2013). As contribuições de Barakat (2025) reforçam essa interpretação ao destacar que a vantagem de localização tem assumido crescente relevância para empresas brasileiras que buscam ampliar sua competitividade internacional. A inserção em mercados estrategicamente posicionados permite às organizações reduzir barreiras comerciais, ampliar sua proximidade com clientes e acessar recursos que muitas vezes não estão disponíveis em seus países de origem. Conforme exemplifica a entrevistada: "A Marcopolo foi para Portugal porque Portugal servia como porta de entrada para outros mercados europeus. Então ela utilizou aquela localização para ganhar competitividade" (BARAKAT, 2025). No caso da Stefanini, a presença em importantes centros globais de tecnologia possibilitou não apenas a expansão geográfica de suas operações, mas também o fortalecimento de sua capacidade de inovação e adaptação às demandas dos mercados internacionais.

Contudo, a análise realizada demonstra que a combinação entre vantagens de propriedade e localização somente se traduz em vantagem competitiva sustentável quando acompanhada de mecanismos eficientes de internalização. Conforme evidenciado anteriormente, a Stefanini optou por manter sob seu controle direto grande parte das operações consideradas estratégicas, desenvolvendo subsidiárias próprias e realizando aquisições internacionais para incorporar novas competências ao grupo. Essa estratégia permitiu à organização preservar conhecimentos críticos, coordenar suas atividades globais e reduzir riscos associados à transferência de ativos intangíveis para terceiros (DUNNING, 2000; STEFANINI, 2025).

A entrevista realizada com Barakat (2025) contribui para aprofundar essa compreensão ao destacar que empresas intensivas em conhecimento tendem a depender fortemente de mecanismos de internalização para proteger recursos estratégicos e garantir a consistência de suas operações internacionais. Segundo a especialista, a capacidade de coordenar atividades em diferentes mercados, preservar conhecimento organizacional e integrar competências adquiridas em distintas localidades constitui um fator relevante para a

competitividade internacional contemporânea, uma visão particularmente pertinente para o setor de tecnologia da informação, no qual a geração de valor está fortemente associada a ativos intangíveis e ao conhecimento especializado.

Ao analisar conjuntamente os três componentes do modelo OLI, torna-se possível observar que a trajetória da Stefanini reflete de maneira consistente os pressupostos centrais do Paradigma Eclético de Dunning. As competências tecnológicas e organizacionais da empresa forneceram a base para sua expansão internacional; a escolha de mercados estratégicos ampliou suas oportunidades de crescimento e acesso a recursos globais; e a internalização das operações permitiu preservar ativos estratégicos e coordenar eficientemente sua atuação internacional. Dessa forma, os resultados obtidos indicam que a competitividade global da organização não pode ser atribuída a um único elemento isolado, mas à interação entre as três dimensões propostas pelo modelo.

Os resultados obtidos convergem com a literatura de negócios internacionais, que reconhece o Paradigma Eclético como uma das principais estruturas teóricas para compreender a internacionalização empresarial (DUNNING, 1988; DUNNING, 2000). Embora novas abordagens tenham ampliado a discussão sobre empresas de tecnologia e da economia digital, Barakat (2025) ressalta que o modelo permanece relevante, desde que suas proposições sejam interpretadas conforme as especificidades desses setores: "O OLI continua sendo um modelo muito importante, mas quando analisamos empresas de tecnologia e de serviços precisamos fazer algumas adaptações, porque ele foi desenvolvido originalmente pensando muito mais nas empresas de manufatura." (BARAKAT, 2025). As evidências observadas na Stefanini corroboram essa perspectiva ao demonstrar que a integração entre vantagens de propriedade, localização e internalização continua oferecendo uma explicação consistente para sua trajetória de internacionalização.

Por fim, a análise realizada permite responder ao problema de pesquisa ao demonstrar que o Paradigma Eclético de Dunning continua sendo uma estrutura teórica pertinente para compreender a obtenção de vantagens competitivas globais por empresas brasileiras internacionalizadas no contexto contemporâneo. A experiência da Stefanini evidencia que a combinação entre recursos organizacionais diferenciados, inserção em mercados estrategicamente selecionados e controle das operações internacionais contribuiu para a construção de vantagens competitivas sustentáveis, confirmando a atualidade e a capacidade explicativa do modelo proposto por Dunning mesmo diante das transformações observadas na economia global nas últimas décadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar de que forma o Paradigma Eclético de Dunning pode explicar a obtenção de vantagens competitivas globais por empresas brasileiras internacionalizadas, no contexto contemporâneo. Para alcançar esse propósito, realizou-se uma investigação fundamentada na literatura sobre globalização, internacionalização de empresas, vantagem competitiva e Paradigma Eclético, complementada por pesquisa documental sobre a trajetória internacional da Stefanini e por entrevista semiestruturada realizada com a professora e pesquisadora Livia Lopes Barakat, especialista em internacionalização empresarial.

Os resultados obtidos ao longo da pesquisa permitiram responder ao problema proposto e atender ao objetivo geral do estudo. As evidências identificadas demonstraram que o Paradigma Eclético de Dunning permanece relevante para compreender os processos de internacionalização das empresas brasileiras, especialmente quando analisado a partir da interação entre as vantagens de propriedade (*Ownership*), localização (*Location*) e internalização (*Internalization*). Mais do que fatores isolados, os três componentes mostraram-se complementares e interdependentes, contribuindo para explicar as decisões estratégicas relacionadas à expansão internacional e à construção de vantagens competitivas sustentáveis em mercados globais (DUNNING, 1988; DUNNING, 2000).

A análise da trajetória da Stefanini permitiu identificar evidências concretas das vantagens de propriedade descritas por Dunning. O desenvolvimento de competências tecnológicas, a capacidade de inovação, a atuação em segmentos de alto valor agregado, como inteligência artificial, transformação digital e cibersegurança, bem como a experiência acumulada em operações globais, constituem recursos estratégicos que diferenciam a organização de seus concorrentes e sustentam sua competitividade internacional, elementos que corroboram a literatura que reconhece os ativos intangíveis, o conhecimento organizacional e a capacidade de inovação como importantes fontes de vantagem competitiva em setores intensivos em tecnologia (PORTER, 1989; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

As evidências relacionadas às vantagens de localização também se mostraram relevantes para explicar o processo de internacionalização da empresa. A expansão da Stefanini para diferentes regiões do mundo permitiu à organização aproximar-se de clientes estratégicos, acessar mercados de maior potencial econômico, integrar-se a ecossistemas

globais de inovação e ampliar sua capacidade de geração de negócios. Os resultados convergem com os argumentos apresentados por Dunning (1988), segundo os quais as características dos mercados de destino exercem influência significativa sobre as decisões de investimento internacional. As contribuições da entrevista realizada com Barakat (2025) reforçam essa interpretação ao destacar que a escolha adequada dos mercados pode ampliar significativamente a competitividade das empresas brasileiras no cenário internacional.

No que se refere às vantagens de internalização, os resultados indicaram que a Stefanini adotou uma estratégia consistente de manutenção do controle sobre atividades consideradas estratégicas para sua atuação global. A criação de subsidiárias próprias, a realização de aquisições internacionais e a integração das operações globais demonstram a busca pela preservação de conhecimentos, tecnologias e competências organizacionais que constituem importantes fontes de vantagem competitiva. Nesse sentido, as evidências observadas confirmam os pressupostos do Paradigma Eclético ao indicar que a internalização permite reduzir riscos, proteger ativos intangíveis e aumentar a eficiência da coordenação internacional das operações (DUNNING, 2000).

Um dos principais achados deste estudo consiste justamente na constatação de que a competitividade internacional da Stefanini não pode ser explicada por apenas um dos elementos do modelo OLI. A análise realizada demonstrou que o desempenho internacional da empresa resulta da combinação entre recursos organizacionais diferenciados, escolhas estratégicas de localização e mecanismos de internalização capazes de preservar e potencializar esses recursos em escala global, o que reforça a principal proposição do Paradigma Eclético, segundo a qual a internacionalização ocorre de forma mais consistente quando as três vantagens estão presentes e atuam de maneira integrada (DUNNING, 1988).

As contribuições da entrevista realizada com Barakat (2025) complementam e fortalecem as evidências obtidas na análise documental. A especialista destacou que as empresas brasileiras enfrentam desafios relevantes em seus processos de internacionalização, incluindo limitações relacionadas à qualificação profissional, dificuldades de financiamento, barreiras institucionais e mudanças no ambiente econômico internacional. Entretanto, a entrevistada também ressaltou que organizações capazes de desenvolver competências próprias, identificar oportunidades em mercados estratégicos e estruturar adequadamente suas operações internacionais apresentam condições mais favoráveis para competir globalmente. As observações mostraram-se compatíveis com as evidências identificadas na trajetória da Stefanini.

Também, foi possível observar que as transformações recentes no ambiente econômico internacional, marcadas por movimentos de desglobalização, tensões geopolíticas e mudanças regulatórias, não eliminam a relevância do Paradigma Eclético. Pelo contrário, tais transformações reforçam a necessidade de compreender de maneira integrada os fatores que influenciam as decisões de internacionalização das empresas. Nesse contexto, os resultados obtidos sugerem que os fundamentos propostos por Dunning permanecem atuais e continuam oferecendo uma estrutura analítica relevante para compreender a atuação internacional de empresas brasileiras.

Como toda pesquisa, este estudo apresenta limitações. A principal delas refere-se à utilização de um único estudo de caso, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados para o conjunto das empresas brasileiras internacionalizadas. Além disso, embora a entrevista realizada com a especialista tenha enriquecido a análise, a inclusão de gestores diretamente envolvidos no processo de internacionalização da Stefanini poderia ampliar ainda mais a profundidade das evidências empíricas obtidas. As limitações de acesso a executivos e a disponibilidade de informações detalhadas sobre determinadas decisões estratégicas constituíram desafios ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Apesar dessas limitações, acredita-se que este trabalho contribui para o avanço das discussões sobre internacionalização de empresas brasileiras ao integrar fundamentos teóricos consolidados com evidências observadas na prática empresarial. A pesquisa pode servir de referência para estudantes, pesquisadores, professores e gestores interessados em compreender os fatores que influenciam a competitividade internacional das organizações brasileiras, especialmente em setores intensivos em conhecimento e tecnologia.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas ampliem a análise para múltiplos casos de empresas brasileiras internacionalizadas, permitindo comparações entre diferentes setores econômicos, modelos de negócio e estratégias de expansão internacional. Estudos envolvendo empresas de tecnologia, serviços, agronegócio e indústria podem contribuir para aprofundar a compreensão sobre a aplicabilidade contemporânea do Paradigma Eclético e sobre os fatores que condicionam a construção de vantagens competitivas globais em diferentes contextos organizacionais. Dessa forma, espera-se que os resultados aqui apresentados possam contribuir para o fortalecimento das pesquisas sobre internacionalização empresarial e para o desenvolvimento de novos estudos voltados à realidade das multinacionais brasileiras.

6.1 Declaração sobre o uso de Inteligência Artificial

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada a ferramenta ChatGPT, disponibilizada pela OpenAI, em sua versão GPT-5.5. O uso da ferramenta teve caráter exclusivamente auxiliar, sendo empregado para apoio na revisão textual, aprimoramento da redação acadêmica, auxílio na elaboração do resumo e tradução do abstract.

A definição do tema, a formulação do problema de pesquisa, a seleção e análise das referências bibliográficas, a coleta e interpretação dos dados, a construção dos argumentos, a discussão dos resultados e as conclusões apresentadas são de inteira responsabilidade da autora, que assume integral responsabilidade pela veracidade, consistência, originalidade e adequação acadêmica do texto final. A utilização da ferramenta não substituiu a análise científica, a consulta às fontes originais nem o julgamento crítico necessário à condução da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AVERBUG, André. Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. In: GIAMBIAGI, Fabio; MOREIRA, Maurício Mesquita (Org.). **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, p. 43-82, 1999.
- BARAKAT, Livia Lopes. **Entrevista concedida à autora**. Nova Lima, 24 jan. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 70 ed. São Paulo: Casa de Ideias. 2016.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, mar. 1991.
- BAUMANN, Renato. Globalização, desglobalização e o Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 42, n. 3, p. 592-618, jul./set. 2022.
- BERNARD, Andrew B. et al. Firms in International Trade. **Journal of Economic Perspectives**, v. 21, n. 3, p. 105–130, Summer 2007.
- BORINI, Felipe Mendes; RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira; COELHO, Fernanda Peixoto; PROENÇA, Eduardo Rezende. **O prisma da internacionalização: um estudo de caso**. FACES: Revista de Administração, Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p. 42-55, set./dez. 2006.
- CARMINATI, J. G. de O.; FERNANDES, E. A. O impacto do Investimento Direto Estrangeiro no crescimento da economia brasileira. **Planejamento e Políticas Públicas**, v.1, n. 41, 2022. Disponível em: [//ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/249](http://ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/249). Acesso em: 23 dez. 2024.
- CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. **Advances in International Marketing**, v. 8, p. 11-26, 1995.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. 1. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2010. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 25 nov. 2024.
- CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Desempenho exportador das multinacionais industriais brasileiras – 2020**. Brasília: CNI, set. 2020. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2020/9/desempenho-exportador-das-multinacionais-industriais-brasileiras-2020/>. Acesso em: 15 dez. 2024.
- COSTA, A. D.; SOUZA-SANTOS, E. R. DE. Internacionalização de empresas brasileiras: restrições de financiamento e papel do BNDES. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 6, n. 4, 31 dez. 2010.
- CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2014.

DICKEN, Peter. **Mudança global: mapeando as novas fronteiras da economia mundial**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1–31, mar. 1988.

DUNNING, J.H. The Eclectic Paradigm (OLI) of International Production: Past, Present and Future. **Economics of Business**, v. 8, n.2, 2001.

DUNNING, J.H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Personal Perspective. IN: PITELIS, Christos N., SUGDEN, Roger. **The nature of the transnational firm**. London: Routledge, 1991.

ESTEVADEORDAL, Antoni et al. **Pathways to China: the story of Latin American firms in the Chinese market**. Inter-American Development Bank, 2012. Disponível em: <<https://publications.iadb.org/en/pathways-china-story-latin-american-firms-chinese-market>> Acesso em: 03 jun. 2026.

FERNANDES, C.; VEIGA, P. M.; GERSCHEWSKI, S. SME internationalisation: past, present and future trends. **Journal of Organizational Change Management**, v. 36, n. 1, p. 144-161, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0146>.

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

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Stefanini é a 5ª colocada geral no 13º Ranking FDC de internacionalização das empresas brasileiras**. Fundação Dom Cabral, 2018. Disponível em: <<https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/stefanini-e-a-5a-colocada-geral-no-13o-rankin-g-fdc-de-internacionalizacao-das-empresas-brasileiras/>> Acesso em: 12 mai. 2026.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Trajетórias FDC de internacionalização das empresas brasileiras**: edição 2020-2021. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2022. Disponível em: <<https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/wp-content/uploads/2022/10/Trajетorias-FDC-de-Internacionalizacao-das-Empresas-Brasileiras-Edicao-2020-2021-Final.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2024.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Trajетórias FDC de internacionalização das empresas brasileiras**: edição 2023. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2023. Disponível em: <https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/wp-content/uploads/2023/10/51369_Rel_Trajетori asFDC_internacionalizacao_2023-Completo.pdf> Acesso em: 12 nov. 2024.

GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização. **Revista de Gestão de Empresas**, v. 17, n. 2, p. 209-224, abr./jun., 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 42.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOUVEA, D. M. R.; JÚNIOR, E. S. Fatores determinantes de investimento estrangeiro no Brasil. **Anais do VI SINGEP**, São Paulo, SP, Brasil, 13 e 14 nov. 2017.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. Revisão técnica. São Paulo: Cengage Learning, 2011. Acesso em: 22 dez. 2024.
- 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. 8, n. 1, p. 23–32, 1 mar. 1977.
- LOURENÇO, Luis César Antonini. **O papel do BNDES na internacionalização de empresas brasileiras: o caso da JBS**. 2024. Dissertação (Mestrado em Economia e Mercados) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024.
- MARIOTTI, Fábio; BORINI, Felipe Mendes; SANTOS, Daniel; PEREIRA, Rodrigo. A baixa internacionalização das empresas brasileiras: uma análise das principais barreiras institucionais. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação (RAS)**, v. 4, n. 1, p. 107-123, 2018.
- MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thomson, 2007.
- PARENTE, R. C. et al. Lessons learned from Brazilian multinationals' internationalization strategies. **Business Horizons**, v. 56, n. 4, p. 453–463, 2013.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 1989.
- RIBEIRO, F. C. F. et al. Accelerated Internationalization in Emerging Markets: Empirical Evidence from Brazilian Technology-Based Firms. **Journal of technology management & innovation**, v. 9, n. 1, p. 1–12, abr. 2014.
- SCHMIELE, A. **Drivers for international innovation activities in developed and emerging countries**. ZEW Discussion Papers, n. 09-064. ZEW - Leibniz Centre for European Economic Research, 2009.
- SILVA, Maria Lussieu da. **A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional dos anos 90**. 2002. 142p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1591856>. Acesso em: 25 nov. 2025.
- SIQUEIRA, Tagore Villarim de. **Investimentos estrangeiros diretos (IED): origens, significado e benefícios**. R. BNDES, Rio de Janeiro, v. 29, n. 58, p. 611-654, dez. 2022.
- STEFANINI. **35 years making the unthinkable possible**. Stefanini, 2022. Disponível em: <https://stefanini.com/en/insights/news/35-years-making-the-unthinkable-possible>. Acesso em: 12 mai. 2026.
- STEFANINI. **Co-creating solutions for a better future: about Stefanini**. Stefanini, 2025. Disponível em:

<<https://stefanini.com/en/insights/articles/co-creating-solutions-for-a-better-future>>. Acesso em: 12 mai. 2026.

STEFANINI. **Grupo Stefanini é a empresa brasileira que mais cria valor internacional, segundo o ranking da Fundação Dom Cabral.** Stefanini, 2023. Disponível em: <<https://stefanini.com/pt-br/stefanini/reconhecimento>>. Acesso em: 13 mai. 2026.

STEFANINI. **Sobre a Stefanini.** 2026. Disponível em: <<https://www.stefanini.com>>. Acesso em: 14 mai. 2026.

STEINHAUSER, V. P. S.; DA ROCHA, A. How an emerging market firm overcomes liabilities and builds legitimacy in a high-quality institutional environment. **Internext**, v. 18, n. 1, p.86-103, 2 fev. 2023.

STOCKER, Fabricio; ABIB, Gustavo. Gerenciamento de riscos em *born globals*: O Caso das Cervejarias Artesanais Brasileiras. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 4, p. 334-349, Disponível em: <https://www.bbronline.com.br/index.php/bbr/article/download/532/809>. Acesso em: 24 nov. 2024.

TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da inovação.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

WORLD BANK. **Indicators** | Data. 2024. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator>>. Acesso em: 12 set. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Transcrição da entrevista semiestruturada realizada com a Profa. Dra. Livia Lopes Barakat

A entrevista apresentada neste apêndice compõe a etapa de coleta de dados primários desta pesquisa. Em função da disponibilidade da entrevistada, a entrevista foi conduzida de forma assíncrona, em 24 de janeiro de 2025. As perguntas foram encaminhadas previamente por correio eletrônico à entrevistada. As respostas foram posteriormente enviadas pela Profa. Dra. Livia Lopes Barakat por meio de mensagens de áudio via aplicativo WhatsApp e transcritas pela autora para fins de análise, preservando-se o conteúdo das respostas.

Entrevistadora: Como o Paradigma Eclético de Dunning pode ser interpretado como uma estrutura teórica para apoiar a obtenção de vantagens competitivas globais?

Entrevistada – Profa. Dra. Livia Lopes Barakat: O OLI ajuda a entender como as empresas que estão em processo de internacionalização criam suas vantagens competitivas ou tomam decisões de se internacionalizar ou não, porque nem sempre essa é uma decisão adequada para todas as empresas. O primeiro elemento é a vantagem de propriedade (Ownership). A empresa precisa analisar se possui alguma competência própria que possa ser transferida para outros mercados. Ela pode ter, por exemplo, uma tecnologia avançada, uma marca mundialmente reconhecida ou uma forma de produção muito diferenciada. Se essa vantagem existe e é transferível, esse já é um primeiro passo para decidir pela internacionalização. Caso contrário, o mais adequado pode ser permanecer atuando apenas no mercado doméstico.

O segundo elemento é a vantagem de localização (Location). A empresa precisa verificar se existe algum local que lhe proporcione uma vantagem competitiva. Um exemplo é a Marcopolo, fabricante de ônibus, que foi para Portugal porque o país servia como porta de entrada para outros mercados europeus. Quando existe essa vantagem de localização, ela representa mais um fator favorável para a competitividade internacional. Quando não existe, muitas vezes é mais interessante continuar produzindo no país de origem e exportando.

A Vibra, por exemplo, possui uma forte vantagem de propriedade por meio de sua marca, mas talvez não tenha uma vantagem significativa em produzir em outro país, já que o Brasil oferece condições favoráveis de produção. Assim, ela produz no Brasil e exporta.

O terceiro elemento é a internalização (Internalization), que está relacionado à capacidade da empresa de conduzir internamente as diferentes etapas da sua cadeia de valor. Se ela possui essa competência, faz sentido expandir para o exterior por meio de uma aquisição ou de um investimento greenfield. Se não possui essa vantagem, mas detém principalmente o know-how, pode optar por licenciar seus produtos. A Coca-Cola é um exemplo: ela licencia sua fórmula e outras empresas realizam a produção. Quando a principal vantagem está na capacidade de conduzir internamente o processo produtivo, é mais aconselhável que a empresa realize investimento direto no exterior.

Existem muitas empresas que demonstram essas vantagens na prática. Entre elas, a Metalfrio, do setor de refrigeradores. Também recomendo consultar o site da pesquisa da Trajetória de Internacionalização das Empresas Brasileiras, onde há diversos exemplos de empresas internacionalizadas. Em geral, o modelo OLI é bastante adequado para empresas de manufatura e menos adequado para empresas de serviços.

Entrevistadora: Entre os três pilares do modelo OLI (Ownership, Location e Internalization), quais você considera mais relevantes para explicar a internacionalização das empresas brasileiras no contexto atual?

Entrevistada – Profa. Dra. Livia Lopes Barakat: Nunca havia parado para pensar especificamente sobre essa questão. Na minha percepção, a vantagem de localização é bastante importante para explicar a internacionalização das empresas brasileiras. O Brasil é um país de dimensões continentais e, muitas vezes, apresenta custos elevados para exportação, dependendo do produto. Assim, a possibilidade de a empresa estabelecer operações no exterior pode ampliar seu potencial de acesso a novos mercados.

Acredito que muitas empresas brasileiras possuem vantagens de propriedade, mas, diante da competição global, ainda precisam desenvolver mais suas vantagens de propriedade e de internalização. Essa é uma percepção baseada na minha experiência, pois não realizei uma pesquisa específica para avaliar qual dos três pilares é o mais relevante.

Entrevistadora: De que forma as vantagens de propriedade, como recursos e competências internas, contribuem para que empresas brasileiras alcancem uma posição competitiva no mercado global?

Entrevistada – Profa. Dra. Livia Lopes Barakat: As vantagens de propriedade, como recursos e competências internas, são essenciais para a competição em nível global. Uma empresa pode ser competitiva no mercado doméstico em relação aos concorrentes brasileiros, mas, quando passa a competir internacionalmente, aquilo que representava um diferencial no Brasil pode deixar de ser uma vantagem.

Uma marca reconhecida nacionalmente, por exemplo, pode ser desconhecida no exterior. Da mesma forma, uma tecnologia considerada inovadora no mercado brasileiro pode encontrar concorrentes internacionais que já possuem tecnologias equivalentes ou até mais avançadas.

Se fosse para destacar um atributo que as empresas brasileiras deveriam fortalecer, eu escolheria justamente as vantagens de propriedade, pois são elas que colocam a empresa em um patamar mais avançado para competir no mercado global.

Entrevistadora: Em relação às vantagens de localização, quais características do Brasil podem ser exploradas para facilitar a atuação das empresas no cenário internacional?

Entrevistada – Profa. Dra. Livia Lopes Barakat: Algumas características do Brasil podem, sim, ser exploradas para facilitar a atuação das empresas no cenário internacional. Em primeiro lugar, existe uma imagem do Brasil no exterior associada às praias, ao lazer, ao clima, ao esporte, ao futebol e à receptividade das pessoas. Esses atributos favorecem empresas de setores relacionados, como vestuário esportivo, turismo e produtos ligados ao estilo de vida brasileiro. A própria Havaianas utiliza essa imagem do Brasil, associada à praia e à informalidade, para fortalecer sua atuação internacional.

Também existe uma imagem do Brasil relacionada à beleza e ao cuidado com o corpo, que favorece empresas dos setores de estética, cosméticos e produtos de beleza.

Outro aspecto importante é a forte posição do Brasil no agronegócio. Empresas desse setor, como BRF, Marfrig e JBS, beneficiam-se da reputação do país na produção de alimentos.

Além disso, a localização geográfica do Brasil favorece o acesso aos mercados latino-americanos e também ao mercado norte-americano, que continua sendo um dos principais destinos das empresas brasileiras internacionalizadas.

Entrevistadora: Como as vantagens de internalização podem ajudar as empresas brasileiras a reduzir custos e minimizar incertezas ao expandir suas operações para outros países?

Entrevistada – Profa. Dra. Livia Lopes Barakat: As vantagens de internalização ajudam as empresas principalmente por meio do domínio do seu próprio processo produtivo.

Um exemplo é a Marcopolo, fabricante de carrocerias para ônibus. A empresa instalou uma unidade em Portugal porque era muito caro exportar um ônibus montado. Ao produzir no exterior e exportar apenas as partes desmontadas, conseguiu reduzir significativamente os custos logísticos, utilizando seu know-how para conduzir todas as etapas da cadeia de valor.

Outras empresas também utilizam essas sinergias proporcionadas pela internalização. A Gerdau, por exemplo, possui um sistema de gestão padronizado para suas unidades ao redor do mundo, permitindo manter ganhos de eficiência e maior integração entre suas operações internacionais.

Entrevistadora: Na sua opinião, de que forma a internacionalização pode ser uma estratégia eficaz para empresas brasileiras conquistarem e sustentarem vantagens competitivas?

Entrevistada – Profa. Dra. Livia Lopes Barakat: A internacionalização torna-se uma estratégia eficaz na medida em que as empresas passam a competir com organizações globais. Para enfrentar esse ambiente competitivo, elas precisam desenvolver novas competências e construir vantagens competitivas que permitam competir em nível internacional.

Esse processo fortalece as empresas não apenas para atuar no exterior, mas também para enfrentar concorrentes estrangeiros que atuam no mercado brasileiro. A competição deixa de ocorrer apenas no mercado doméstico e passa a acontecer em escala global, levando as empresas a desenvolverem suas equipes, ampliarem sua capacidade de inovação e aperfeiçoarem seus processos.

A internacionalização também pode gerar inovação e ganhos de eficiência. Muitas vezes, ao entrar em outro país, a empresa precisa adaptar seus produtos ou desenvolver novas soluções para atender às preferências locais.

A Metalfrio é um bom exemplo. Ao ingressar no mercado europeu, precisou desenvolver refrigeradores com menor consumo de energia e menor emissão de carbono para atender às exigências ambientais daquele mercado. Quando iniciou operações na Rússia,

desenvolveu refrigeradores equipados com sistema de aquecimento para manter bebidas e alimentos na temperatura adequada durante o rigoroso inverno local. Essas inovações posteriormente passaram a ser utilizadas também em outros mercados.

Outro exemplo é a Marcopolo. Inicialmente, a empresa internacionalizou suas operações para o Uruguai, onde os custos logísticos eram menores do que transportar ônibus para outras regiões do Brasil. Posteriormente, expandiu sua atuação para outros países buscando simultaneamente acesso a mercados e ganhos de eficiência operacional.

Entrevistadora: Quais são os principais desafios que as empresas enfrentam para integrar os pilares do OLI em suas estratégias de internacionalização?

Entrevistada – Profa. Dra. Livia Lopes Barakat: As empresas brasileiras enfrentam diversos desafios nesse processo. Um deles é a capacitação das equipes. Ainda existem limitações importantes relacionadas ao domínio de idiomas, especialmente o inglês, além de lacunas na qualificação de profissionais preparados para conduzir processos de internacionalização. Outro desafio envolve questões administrativas e burocráticas, principalmente nas etapas iniciais de exportação, quando as empresas enfrentam elevados custos e diversos procedimentos regulatórios.

A taxa de câmbio também representa um desafio. Embora a desvalorização do real favoreça as exportações, ela dificulta aquisições internacionais e investimentos diretos no exterior.

Além disso, muitas empresas enfrentam dificuldades de acesso a linhas de financiamento específicas para apoiar sua expansão internacional. De modo geral, o apoio governamental está mais voltado para o incentivo às exportações do que para investimentos internacionais.

Também são desafios relevantes a construção de vantagens competitivas capazes de diferenciar as empresas em relação aos concorrentes globais, a ausência de planejamento de longo prazo e a dificuldade de integrar a internacionalização ao planejamento estratégico da organização.

Esses desafios, entretanto, podem ser reduzidos por meio da profissionalização do processo de internacionalização.

Entrevistadora: Como a globalização influenciou a maneira como as empresas brasileiras combinam recursos internos e externos para competir internacionalmente?

Entrevistada – Profa. Dra. Livia Lopes Barakat: A globalização funciona tanto como um incentivo quanto como um desafio para a internacionalização.

Por um lado, ela favorece os fluxos internacionais de investimento, de recursos financeiros e de pessoas, estimulando as empresas a expandirem suas operações para outros países. Por outro lado, atualmente observa-se um movimento de desglobalização, marcado pelo aumento de políticas protecionistas em diversos países. Essas medidas podem dificultar a entrada de empresas estrangeiras ou a exportação de produtos para determinados mercados.

Diante desse cenário, torna-se cada vez mais importante que as empresas analisem cuidadosamente quais mercados realmente oferecem condições favoráveis para sua atuação internacional. Exemplos recentes incluem o Brexit, as restrições adotadas pelos Estados Unidos e as exigências regulatórias da China para empresas estrangeiras.

De maneira geral, a globalização continua impulsionando a internacionalização, embora atualmente conviva com movimentos que aumentam a complexidade desse processo.

Entrevistadora: Quais setores da economia brasileira você considera mais preparados para explorar os três pilares do modelo OLI em suas estratégias de internacionalização?

Entrevistada – Profa. Dra. Livia Lopes Barakat: Os setores ligados ao agronegócio continuam entre os mais preparados para explorar os três pilares do modelo OLI, assim como empresas que conseguem utilizar atributos positivos associados à imagem do Brasil.

Entretanto, não restringiria essa capacidade a um único setor. Empresas de tecnologia também têm apresentado resultados bastante expressivos na internacionalização, apesar de não representarem um setor tradicional da economia brasileira.

A Stefanini é um excelente exemplo. Trata-se de uma empresa brasileira de tecnologia, com alto valor agregado e operações em mais de quarenta países, constituindo um caso bastante interessante para compreender a internacionalização de empresas de serviços.

Outras empresas do setor, como C&T e Fast Design, também ilustram esse movimento. Além disso, empresas do varejo vêm ampliando sua atuação internacional por meio do comércio eletrônico e das novas tecnologias digitais.

Entrevistadora: Existe alguma limitação no Paradigma Eclético de Dunning que você considera relevante para o contexto das empresas brasileiras?

Entrevistada – Profa. Dra. Livia Lopes Barakat: A principal limitação que identifiquei no Paradigma Eclético é que ele foi desenvolvido principalmente para explicar a internacionalização de empresas de manufatura.

Quando analisamos empresas do setor financeiro, de tecnologia ou de serviços em geral, o modelo já não se mostra tão adequado, sendo necessárias algumas adaptações para compreender essas organizações. Essa é a principal limitação que observo, independentemente do contexto brasileiro.

Espero que essas respostas contribuam para sua pesquisa. Trata-se de um tema que exige reflexão e análise de diferentes exemplos de empresas, razão pela qual demandou um tempo maior para organizar todas as respostas.