

# **Análise do Processo de Internacionalização da TOTVS sob a Ótica da Abordagem Comportamental**

**FÁBIO DAL-SOTO**

Universidade de Cruz Alta  
fsoto@unicruz.edu.br

**JULIANO NUNES ALVES**

Universidade de Cruz Alta  
admjuliano@yahoo.com.br

**ANIELI EBLING BULÉ**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
anieli.bule@hotmail.com

**CRISTIANO COUTO DO AMARANTE**

Universidade de Cruz Alta  
criscoutodoamarante@bol.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas tem ocorrido de diversas formas e em diversos setores. Países como Estados Unidos, Alemanha, Japão, Suécia, entre outros, demonstram evoluções qualitativas e quantitativas em relação ao processo de internacionalização das empresas por meio do envolvimento gradual ou acelerado com o mercado externo. Apesar de enfrentar várias dificuldades, empresas oriundas de países em desenvolvimento também têm demonstrado capacidade de competir em mercados globais (ROCHA; ARKADER, 2002).

Em termos gerais, os países emergentes, como China, Índia, México, Brasil, Turquia, Coreia do Sul, entre outros, têm apresentado importantes avanços por um conjunto de fatores, como rápido desenvolvimento econômico, liberalização de mercado, industrialização, modernização e urbanização. No caso brasileiro, o país oferece grandes oportunidades de investimentos devido ao crescimento da classe média, à riqueza dos recursos naturais e ao rápido desenvolvimento econômico. Por outro lado, o Brasil é marcado por algumas condições específicas desfavoráveis, como em relação à educação, à presença global das empresas brasileiras e ao ambiente de negócios (CAVUSGIL; KARDES, 2013).

Em função disso, a inserção do Brasil no cenário internacional tem sido tema relevante para muitos pesquisadores brasileiros. O relatório de 2003 da Goldman Sachs, cunhando o termo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), chamou a atenção para os países emergentes, em destaque o potencial de desenvolvimento e a importância crescente em definir as regras do jogo internacional. Isso atraiu para esses países o olhar do mundo acadêmico, empresarial e dos organismos governamentais (FLEURY; FLEURY, 2007). De forma análoga, a atuação externa das empresas brasileiras tem despertado especial atenção nos últimos anos em função das políticas públicas de incentivo às exportações para fins de geração de superávit comercial, o que tem se constituído num dos principais pilares de sustentação da política macroeconômica brasileira (GRINGS; RHODEN, 2005).

Do lado empresarial, a internacionalização tem sido enfrentada de diversas formas pelos brasileiros. Em destaque, os caminhos percorridos pelas empresas brasileiras em direção aos mercados externos formam um conjunto de experiências e orientam as decisões futuras no processo de internacionalização, através de envolvimento mais tímidos ou comprometidos com o estrangeiro. Nesse sentido, inúmeros pesquisadores têm envidado esforços na explicação desses movimentos através dos campos econômico e organizacional ou comportamental.

É nesse contexto que a internacionalização e o entendimento sobre o seu processo são investigados nesta pesquisa. Como objeto de estudo, a empresa TOTVS é examinada à luz dos pressupostos teóricos da abordagem comportamental, a fim de analisar o desenvolvimento do seu processo de internacionalização. A TOTVS é uma empresa brasileira do setor de software fundada há cerca de três décadas. Em seu portfólio, a empresa possui soluções integradas de softwares aplicativos para diversos setores, como saúde, agroindústria, educação, entre outros. No exterior, a TOTVS está presente em mais de 20 países e ocupa a 1<sup>a</sup> posição entre as empresas de softwares aplicativos sediadas em países emergentes e a 6<sup>a</sup> posição no ranking dos fabricantes mundiais do setor (WORLD FINANCE, 2011). Portanto, a seguinte questão de pesquisa orienta a investigação: como a empresa brasileira TOTVS desenvolve o seu processo de internacionalização?

A seguir, apresentam-se as teorias sobre internacionalização, com foco na abordagem comportamental, o modelo de internacionalização explorado neste estudo e a indústria de software nos cenários nacional e internacional. Na sequência, a metodologia é apresentada e o caso da empresa em questão é analisado por meio das cinco questões básicas: por que, o que, quando, onde e como as empresas internacionalizam suas atividades. Por fim, as conclusões e indicações de pesquisas futuras são tecidas no intuito de contribuir para o avanço dos estudos na área.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teorias sobre Internacionalização

As teorias tradicionais de internacionalização foram desenvolvidas por diversos autores e perspectivas variadas. Mesmo assim, essas teorias podem ser categorizadas em duas abordagens principais (ANDERSEN; BUVIK, 2002; HEMAIS; HILAL, 2004; NEUMANN; HEMAIS, 2005):

- a) econômica: integrada por teorias que examinam a organização da produção, do investimento e do comércio internacionais. Concentra-se em agregados macroeconômicos, na organização industrial e em fenômenos microeconômicos considerados altamente objetivos. Nessa linha de pesquisa, prevalecem às soluções (pseudo-) racionais para as questões do processo de internacionalização, a fim de maximizar os retornos econômicos; e
- b) organizacional ou comportamental: com foco no comportamento organizacional dentro da firma para enfrentar o mercado internacional e originada nos chamados “modelos de estágios”. Centrada no tomador de decisão e no comportamento organizacional através de variáveis mais subjetivas. Nesse enfoque, o processo de internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, os quais buscam a redução dos riscos nas decisões sobre onde e como expandir.

A abordagem econômica é composta por diversas teorias, dentre elas: a) teoria do ciclo de vida do produto de Vernon (1966), desenvolvida nos quadros de referência da organização industrial e da tecnologia como variável macroeconômica, com o objetivo prioritário de explicar como um padrão de exportação, importação e produção no exterior poderia se modificar durante o ciclo de vida de um produto; b) teoria do poder de mercado de Hymer (1972), com base na teoria da firma e na organização industrial, que sugere a firma como um agente para o poder de mercado e conluio; c) teoria de internalização de Buckley e Casson (1998), com origens nas teorias da firma e dos custos de transação, estabelecendo que as imperfeições de mercado são fontes de custos de transação e podem ser minimizadas através da internalização da produção, o que determina o crescimento da firma; e d) paradigma eclético de produção de Dunning (1980), que busca integrar as teorias da firma, organização industrial e realidade macroeconômica, com o objetivo de delinear uma explicação ampla para a teoria de produção internacional da firma através de vantagens diferenciais sobre os competidores, as quais podem ser de propriedade, localização e/ou internalização.

Já a abordagem comportamental está basicamente representada por três teorias, a saber: a) Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), fundamentado nas teorias da firma e do comportamento organizacional e focalizado no acúmulo gradual do conhecimento sobre os mercados estrangeiros e, por consequência, no comprometimento crescente com esses mercados; b) *networks*, também desenvolvida seminalmente por Johanson e Vahlne (1990), a partir do modelo de internacionalização baseado no conhecimento de Uppsala, adicionando implicitamente os relacionamentos com outras entidades do mercado estrangeiro; e c) empreendedorismo internacional, considerada como linha de pensamento evolutiva dos seguidores do Modelo de Uppsala, com base nos estudos sobre o papel do empreendedor no processo de internacionalização, como o realizado por Andersson (2000).

Devido à variedade e ao escopo das teorias que buscam explicar o processo de internacionalização das empresas, este estudo possui enfoque nos modelos comportamentalistas, os quais buscam ir além das limitações dos aspectos econômicos, a fim de entender os processos de tomada de decisão relacionados à internacionalização de empresas. Além disso, os modelos comportamentalistas, ao incorporar aspectos culturais, psicológicos e competitivos, auxiliam a explicar os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras ainda nos estágios iniciais de internacionalização (CYRINO; OLIVEIRA; BARCELLOS, 2010).

## 2.2 A Abordagem Comportamental de Internacionalização

A tese fundamental de internacionalização do Modelo de Uppsala está assentada nos estudos seminais de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), os quais contribuem com a origem de um modelo - vide Figura 1 - baseado na teoria comportamentalista da firma e em dois estudos de caso. Observando o comportamento das empresas suecas no processo internacionalização, o Modelo de Uppsala se fundamenta em duas proposições básicas:

a) as empresas se internacionalizam gradualmente através de pequenos passos, preferencialmente a grandes inversões logo nas primeiras experiências. Tipicamente, as empresas se inserem no mercado internacional através de uma cadeia de estabelecimento via exportação, depois estabelecem subsidiárias de vendas e, eventualmente, começam a produzir efetivamente no país hospedeiro (modelos de estâgios); e

b) a inserção cronológica das empresas no mercado internacional está relacionada com a distância psíquica existente entre o país de origem e o país hospedeiro. A distância psíquica pode ser definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países, tais como diferenças de idioma, cultura, desenvolvimento industrial, práticas de negócios, entre outros. Ou seja, quanto maiores às diferenças em termos de distância psíquica, maiores as incertezas para a entrada nos novos mercados externos.

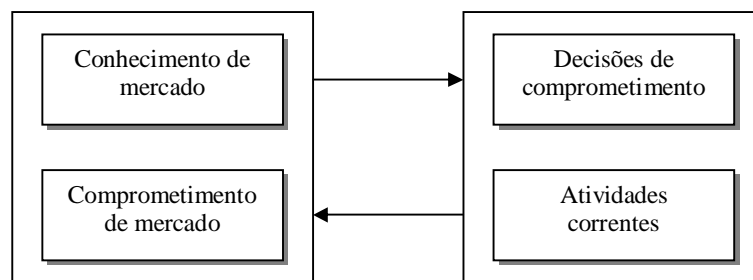


Figura 1: Mecanismo básico de internacionalização – estado e aspectos transitórios.

Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p. 26).

Com base nisso, o pressuposto central do Modelo de Uppsala consiste no argumento de que o processo de internacionalização das empresas ocorre de forma sequencial e incremental, como consequência de seu crescimento e saturação da demanda doméstica, aliado às incertezas e imperfeições das informações sobre o novo mercado. Nessa perspectiva, o processo de internacionalização não é uma sequência de passos planejados e deliberados baseados numa análise racional, mas orientado por uma natureza incremental que visa a aprendizagem sucessiva através do comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (FLEURY; FLEURY, 2009; OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2010; FERREIRA; OLIVEIRA; GIÃO, 2010).

Adicionalmente, devido às mudanças significativas no ambiente de negócios e, por consequência, a necessidade de análise de novos conceitos, os próprios pesquisadores Johanson e Vahlne fundamentaram a atualização do modelo inicial proposto essencialmente através da manutenção dos mecanismos de mudança e da inserção das variáveis de construção de confiança e criação de conhecimento. O novo modelo gerado - vide Figura 2 - avança na explicação das características do processo de internacionalização das empresas, especialmente por considerar em seu âmago a visão de rede de negócios, baseada em dois aspectos principais: a) os mercados são redes de relacionamentos, nas quais as empresas estão ligadas em arranjos amplos, complexos e variados; e b) os relacionamentos oferecem potenciais para

aprendizagem e para a construção de confiança e comprometimento, os quais são pré-condições para a internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

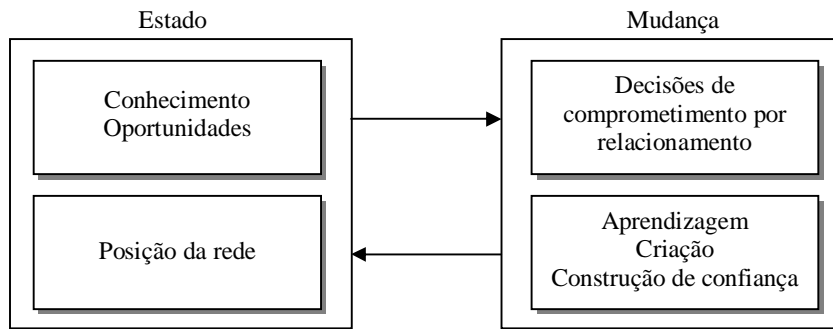


Figura 2: Modelo de rede de negócios do processo de internacionalização.  
 Fonte: Johanson e Vahlne (2009, p. 1424).

A visão de rede de negócios desenvolvida por Johanson e Vahlne possui sustentação nos reconhecidos argumentos de Penrose (1959) e Barney (1991), os quais embasam a *Resource-based View* (RBV) e assumem que os recursos das empresas são heterogêneos e, por consequência, formam um conjunto idiossincrático como base da competitividade e do desempenho da empresa. Além de basear-se nesses mesmos aspectos, a visão de rede de negócios sustenta que a interação na rede permite às empresas adquirir conhecimentos sobre esses relacionamentos, como necessidades, recursos, competências, estratégias, entre outros (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Dessa forma, o mecanismo de internacionalização originalmente proposto é revisado à luz de um processo de desenvolvimento de redes multilaterais de negócios (JOHANSON, VAHLNE, 1990), ou seja, o sucesso da empresa está relacionado com a quantidade e qualidade das redes de negócios desenvolvidas. Nesse sentido, a posição de *insider* ou *outsider* em determinadas redes condiciona as possibilidades de identificação e exploração de oportunidades de negócios e implica diretamente sobre as opções de aprendizagem, construção de confiança e desenvolvimento de comprometimento.

Por último, a evolução da corrente comportamental, fundamentada nos estudos de internacionalização das empresas desenvolvidos pelos pesquisadores nórdicos, sustentou a origem de uma terceira teoria centrada no papel do empreendedor. O estudo de Andersson (2000) é um dos principais que representa essa linha evolutiva de Uppsala, o qual argumenta que as teorias sobre internacionalização não apresentam todas as respostas necessárias para o entendimento completo do processo, pois se trata de um fenômeno complexo que exige a análise de outros fatores a fim de ampliar o seu nível de compreensão. Nessa perspectiva de análise, o autor destaca o papel do empreendedor como força motriz do processo de internacionalização das empresas.

Andersson (2000) distingue três tipos de empreendedores: os técnicos, os de mercado e os estruturais. Os técnicos são aqueles que trabalham para a introdução de um novo produto ou método de produção ou para a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou produtos intermediários. O principal interesse do empreendedor técnico é a tecnologia e as atividades mais importantes são os desenvolvimentos da produção e de produtos. A internacionalização não é o principal interesse deste tipo de empreendedor, mas um pedido do exterior pode levar à exportação ou ao licenciamento. Este tipo de atividade não requer tantos recursos quanto subsidiárias no exterior e a escolha de mercados depende de uma estratégia de *international pull*.

Os empreendedores de mercado são aqueles que trabalham para a abertura de novos mercados. O produto é visto num escopo mais amplo, já que os canais do mercado e as marcas podem ser mais importantes do que o produto físico. Este tipo de empreendedor é proativo no processo de internacionalização e tende a escolher modos de entrada com maior comprometimento de recursos, como investimentos em subsidiárias, a fim de penetrar de forma mais rápida nos novos mercados. A escolha dos mercados não é necessariamente racional, com influência das preferências pessoais e das redes de relacionamentos, e pode ser denominada de uma estratégia *international push*.

Por último, os empreendedores estruturais são os que trabalham para a nova organização de qualquer indústria. Em geral, trabalham em indústrias maduras e tentam reestruturar indústrias e empresas. Como a internacionalização não é um objetivo independente, a estratégia utilizada pelo empreendedor estrutural atua no nível corporativo e raramente intervém diretamente em assuntos operacionais. A fim de reduzir a capacidade das indústrias, as fusões e aquisições são preferidas e os mercados são escolhidos de acordo com a sua atratividade competitiva. A estratégia adotada pode ser definida como *international industry restructuring*.

### 2.3 Modelos de Internacionalização de Empresas

A internacionalização de empresas tem sido explicada pela literatura da área com base em diferentes dimensões e modelos. O estudo de Welch e Luostarinen (1988) identifica sete dimensões-chave que devem ser consideradas nas decisões de internacionalização da empresa: método de operação no exterior (como), objetos de vendas (o que), mercados (onde), capacidade organizacional, recursos humanos, estrutura organizacional e finanças. Uma síntese de alguns modelos de internacionalização de empresas pode ser encontrada em Yip, Biscarri e Monti (2000).

A análise proposta neste trabalho é realizada através do *framework* dos pesquisadores brasileiros Carneiro e Dib (2007), o qual se organiza em cinco questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa - vide Figura 3. Os autores argumentam que, embora o processo de internacionalização seja iterativo e não necessariamente linear, essa estrutura de análise pode ser entendida como uma representação didática desse processo.

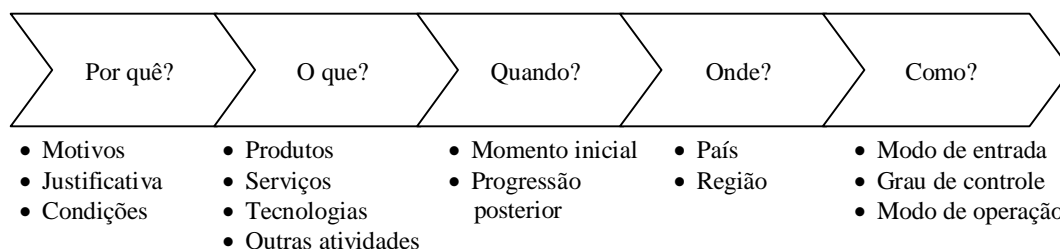


Figura 3: Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa. Fonte: Carneiro e Dib (2007).

Sobre o “por que” internacionalizar, inúmeros motivos, razões e justificativas relacionados à decisão de internacionalização das empresas brasileiras têm sido largamente apontados pela produção científica na área. Estudos recentes realizados por pesquisadores brasileiros exemplificam e sintetizam esses motivos, como os de Cyrino e Barcellos (2006), Rocha, Silva e Carneiro (2007) e Cyrino, Oliveira e Barcellos (2010). Dentre os itens mencionados, destacam-se: aprendizagem e desenvolvimento de competências; busca de economias de escala; saturação do mercado doméstico; acompanhamento de clientes; valorização da marca; acesso a recursos e ativos estratégicos; entre outros. Além desses estudos, outros também exemplificam o porquê de as empresas brasileiras não se

internacionalizarem, como por exemplo, o de Rocha (2003), o qual aborda as dificuldades originadas do isolamento geográfico e linguístico, da formação cultural e do impacto do ambiente nas motivações empresariais.

Já a escolha sobre quais produtos, serviços, tecnologias ou quais atividades internacionalizar, ou seja, “o que” internacionalizar, depende em grande parte das vantagens competitivas desenvolvidas pelas empresas no seu país de origem. Quando se trata de indústrias globais, a estrutura do setor, as competências e os recursos desenvolvidos no país de origem conduzem às opções estratégicas disponíveis às empresas nos mercados internacionais (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007). De forma geral, o comércio e os investimentos internacionais têm sido, tradicionalmente, campo de domínio das empresas que fabricam e vendem bens ou mercadorias tangíveis, como carros e computadores. No entanto, atualmente os serviços ou bens intangíveis também têm participado significativamente dos negócios internacionais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

No que se refere ao “quando” internacionalizar, as considerações conscientes sobre o momento de entrada em mercados internacionais centram-se na existência ou não de razões que incentivam instalações prematuras ou tardias em determinados países, a menos que a empresa receba solicitações externas espontâneas, que a conduzam a entradas passivas. Apesar da existência de diversos estudos relacionados ao tema, não há recomendação conclusiva sobre o momento certo para a entrada no mercado externo, embora a literatura tenha exemplificado vantagens ao primeiro entrante, mas o pioneirismo também não garante o sucesso das operações internacionais (PENG, 2008).

Decidida a internacionalização pela empresa, a questão-chave se dirige para quais mercados dirigir os esforços ou “onde” internacionalizar. A resposta racional a essa questão poderia orientar pelo início das atividades internacionais em mercados com maior potencial, ou seja, em países desenvolvidos. No entanto, a prática tem se mostrado diferente, pois um país desenvolvido abriga não só um mercado sofisticado, com clientes de níveis elevados de exigência, como também competidores já estabelecidos, maiores e agressivos, que constituem obstáculos muitas vezes intransponíveis a novos entrantes. Outra dificuldade é que muitas empresas não dispõem de recursos e conhecimentos mínimos para entrada nesse tipo de mercado (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007).

Além dessas questões, a ponderação das decisões sobre a entrada no mercado internacional é inevitável, ou seja, “como” internacionalizar. Dentre as considerações necessárias, pode-se destacar: a) as empresas não estão limitadas à escolha de um único método de entrada; b) as estratégias de entrada podem mudar de acordo com o tempo; e c) as estratégias pós-entrada são igualmente importantes ou superiores às estratégias de entrada, as quais não garantem por si só o sucesso internacional (PENG, 2008).

### **3 A INDÚSTRIA DE SOFTWARE NO BRASIL E NO MUNDO**

A indústria de software brasileira emergiu num conturbado processo de reserva de mercado, praticado no período de 1972 a 1992, durante o governo militar e alguns anos após a volta da democracia. Apesar do foco da política de reserva de mercado direcionado para a fabricação de hardwares – equipamentos, periféricos e acessórios –, a área de software foi impulsionada pelas demandas do setor financeiro, especialmente da automação bancária. Em função da inflação, as peculiaridades vividas pelo Brasil na época gerava enorme complexidade nos processos financeiros e dificultava a adoção de softwares desenvolvidos em contextos econômicos estáveis (MORAES, 2012).

O término do período de reserva de mercado coincidiu com um novo entendimento pelo governo brasileiro, que passou a atribuir maior importância ao software em detrimento do hardware. A prioridade do governo brasileiro às exportações na indústria de software se justificava também pelas mudanças no ambiente econômico da década de 1990, em especial

pela abertura do mercado brasileiro para produtos estrangeiros e investimentos externos. Nesse mesmo período, vários outros países emergentes estimulavam o desenvolvimento de suas indústrias de software, como China, Índia e Israel (MORAES, 2012). No caso brasileiro, várias empresas de Tecnologia de Informação (TI) iniciaram suas atividades internacionais logo no início da década de 1990, como Datasul, DBA, Matera, Stefanini, Módulo, Microsiga (futuramente TOTVS) e Politec. Com processos falhos e muitas vezes impulsionadas ao exterior no acompanhamento de clientes do mercado doméstico, várias dessas empresas não lograram êxito ou foram adquiridas por outras (SILVA, 2009).

No entanto, é bem verdade que a estratégia de inserção de empresas de software no mercado internacional deve considerar a existência de diferenciadas configurações no mosaico do que geralmente se denomina como “indústria de software”. Essa heterogeneidade implica numa multiplicidade de segmentos de mercado com dinâmicas concorrenciais distintas, o que configura um quadro internacional marcado pela convivência de segmentos mais regionalizados com outros de elevado grau de internacionalização. Além disso, tem-se ainda a percepção de diferentes estruturas de mercado, com situações de monopólios constituídos - processadores de texto, por exemplo -, segmentos menos concentrados - sistemas de gestão empresarial - e outros mais abertamente concorrenciais - software sob encomenda (ROSELINO; DIEGUES, 2006).

Especificamente sobre o cenário brasileiro, o número de empresas que compõe a indústria de software e serviços de TI cresceu, em média, 4,3% a.a. no período de 2003 a 2009, com predomínio de mais de 95% de micro e pequenas empresas. Nesse mesmo período, também houve um crescimento na receita líquida da indústria, em torno de 8,2% a.a., com estimativa de aproximadamente R\$ 72 bilhões em 2012, o que representa 1,8% do PIB brasileiro. Em destaque, a receita líquida da indústria obtida de atividades no mercado externo apresentou um crescimento de 32,1% a.a. no período de 2004 a 2008, com o montante de R\$ 3,1 bilhões nesse último ano (SOFTEX, 2012).

Esse crescimento da indústria brasileira de software e serviços de TI também tem se refletido no cenário internacional, pois em 2011 o país alcançou a 10ª posição no ranking mundial do mercado de software e serviços de TI. Nesse ano, o mercado mundial de software e serviços atingiu o valor de U\$ 941 bilhões, com a participação de U\$ 19,5 bilhões do mercado doméstico brasileiro. Nesse contexto e quando comparado a 2010, o crescimento brasileiro foi percentualmente superior àquele apresentado por economias tradicionais do setor, como Estados Unidos, Inglaterra e Japão, mas inferior ao impulso de economias de menor expressão, como Arábia Saudita, Indonésia, Tailândia, Peru e México (ABES, 2012).

Porém, é de bom senso destacar que o estudo da indústria de software sugere sempre uma boa dose de cautela, em especial quando os dados referem-se ao comércio internacional, pois o software não é exportado num sentido estrito. Via de regra, os dados oficiais sobre a comercialização internacional de software são extraordinariamente subdimensionados. Isso se deve, entre outras razões, à inexistência e até mesmo impossibilidade de enquadramento do software nos sistemas que se apoiam nas classificações harmonizadas de mercadorias. Muito embora uma parcela do software comercializado tenha em seu curso pelo mercado as características de um “produto de prateleira”, outra parcela significativa não se materializa em produto e percorre o mercado por diversos canais de comercialização (ROSELINO; DIEGUES, 2006).

#### **4 METODOLOGIA**

A partir do viés qualitativo, esta pesquisa emprega a técnica do estudo de caso, o qual pode ser definido como uma estratégia de pesquisa que estuda os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, utilizando várias fontes de evidências, com o objetivo de explicar o fenômeno observado de forma global, considerando toda a sua



complexidade. A estratégia do estudo de caso é adequada quando questões relacionadas à “como?” ou “por quê?” são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle (YIN, 2005).

Nesse sentido, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, pois o caso escolhido, seguindo as indicações de Yin (2005), é decisivo ao se testar a teoria, e holístico com apenas uma unidade de análise - a empresa -, conforme os projetos de estudo de caso estabelecidos pelo referido autor. Além disso, trata-se da maior empresa do setor em nível nacional, o que caracteriza a necessidade de análise do fenômeno da internacionalização a priori. Outra justificativa é de que o caso único escolhido é um caso crítico, ao satisfazer as condições necessárias à situação de pesquisa, e revelador, por se tratar de uma situação previamente inacessível para investigação (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987; YIN, 2005).

A partir disso, os procedimentos metodológicos desenvolveram-se em duas etapas. A primeira envolveu os levantamentos tanto exploratórios quanto bibliográficos. Na fase seguinte, cuidou-se da preparação do roteiro de entrevista, o qual foi organizado em cinco grupos de questões de acordo com o *framework* dos pesquisadores brasileiros Carneiro e Dib (2007) - vide Figura 3.

Feito isso, a entrevista foi realizada e gravada *in loco* junto ao Diretor de Operações de Mercado Internacional da TOTVS. A escolha desse Diretor justifica-se por ser ele o responsável direto pela internacionalização da empresa e que, devido à sua experiência profissional, possui relevante conhecimento sobre o assunto. Este tipo de trabalho é conhecido como técnica informante-chave (*key informant technique*) ou levantamento de opinião de especialista (*expert-opinion survey*). Segundo Marshal (1996), essa técnica costuma ser útil quando os informantes não podem ser diretamente observados e os mesmos podem oferecer informações históricas sobre o fenômeno estudado, além de o pesquisador ter a vantagem de um certo controle sobre a forma de questionamento. Neste procedimento, obteve-se boa interação do entrevistador com o entrevistado, o que permitiu maior aprofundamento das informações. Este tipo de pesquisa também é conhecido como semiestruturado, por apresentar um núcleo de questões principais ou específicas que o entrevistador explora em profundidade, podendo a seu critério incluir outras questões que permitam elucidar fatos ou complementar informações.

Já para os dados categóricos e numéricos, utilizou-se um breve formulário devido ao fato de envolver pesquisa junto aos registros da empresa estudada. Além dessas fontes primárias, dados secundários foram coletados através do *site* da empresa na Internet e de publicações sobre a empresa em livros e artigos científicos, atendendo com isso ao processo de triangulação, o qual Taylor e Bogdan (1990) caracterizam como uma combinação de distintos métodos ou fontes de dados em um único estudo, o que possibilita proteger-se das tendências do investigador e permite obter uma compreensão mais profunda e clara do cenário e das pessoas estudadas. O levantamento de todas essas informações ocorreu no período de setembro a dezembro de 2012.

Por último, os dados e informações coletadas foram analisados através do *framework* de Carneiro e Dib (2007). A estratégia analítica geral adotada nesta pesquisa foi a descritiva (estudo de casos descritivos). Especificamente em relação às entrevistas, a análise se baseou na transcrição das mesmas e, num segundo momento, em seu conteúdo. Richardson (1999) afirma que a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos, caracteriza a pesquisa qualitativa.

## 5 O CASO DA TOTVS<sup>i</sup>

A história da TOTVS está estreitamente relacionada com a vida empresarial de seu atual CEO, Laércio Cosentino. Em 1978, Cosentino começou a trabalhar como estagiário numa empresa denominada Siga – Sistemas Integrados de Gerência Automática Ltda., fundada no início dos anos 1970 e cujo proprietário, Ernesto Haberkorn, era amigo de seu pai. A Siga trabalhava com computadores de grande porte, na época existente apenas nas grandes empresas nacionais e multinacionais, e pode-se dizer que foi o embrião da TOTVS, pois com o surgimento dos microcomputadores, Haberkorn e Cosentino se tornaram sócios através da fundação da Microsiga em 1983, posteriormente denominada TOTVS, com a visão de que a informática deveria evoluir para novos rumos e com apoio de outras tecnologias.

Desde a sua fundação até 1989, a Microsiga cresceu à sombra da reserva de mercado de informática praticada pelo país nesse período. A partir dos anos 1990, a Microsiga desenhou uma nova estratégia baseada no sistema de franquias, com o objetivo de alcançar a liderança no mercado brasileiro. Essa estratégia permitiu à empresa rapidamente prover serviços em todo território nacional, além de fortalecê-la para o acirramento da concorrência ocorrido com o fim da reserva de mercado em 1992. Em decorrência disso, a Microsiga percebeu que deveria expandir suas atividades para além do mercado nacional e, a partir de 1997, iniciou seu processo de expansão para fora do país.

Ao mesmo tempo, com o objetivo de tornar-se líder no mercado doméstico, a Microsiga decidiu crescer aceleradamente por meio de aquisições na primeira década de 2000. Nesse processo, a empresa adquiriu várias outras, como a Logocenter em 2005, a RM Sistemas em 2006, a Midbyte e BCS em 2007 e a Datasul em 2008. Com a aquisição da Logocenter, a Microsiga passou a denominar-se TOTVS, que em latim significa “tudo” ou “todos”, a fim de simbolizar a empresa como provedora de soluções completas em software de gestão. Ainda em 2006, simultaneamente às aquisições, a TOTVS foi a primeira empresa do setor, em toda a América Latina, a entrar no mercado de ações por meio da abertura de capital e lançamento de ações na Bovespa.

Em sua estrutura, a TOTVS possui cinco centros de desenvolvimento de software, quatro localizados no Brasil - São Paulo, Belo Horizonte, Joinville e Porto Alegre - e um em Querétaro, no México, totalizando aproximadamente 6 mil funcionários e mais de 26,2 mil clientes ativos. Além disso, a TOTVS possui mais de 50 franquias localizadas no Brasil e no exterior, as quais perfazem também cerca de 6 mil funcionários.

A partir da aquisição da Datasul em 2008, segunda maior empresa de software de gestão à época no mercado brasileiro, a TOTVS se tornou líder no país e já alcançou 48,6% de *market share* no Brasil e 34,5% na América Latina (WORLD FINANCE, 2011), o que a melhor posicionou para competir com gigantes do setor, como SAP, Oracle e Microsoft. Essa evolução da TOTVS também está refletida em suas finanças, pois, no período de 2007 a 2011, a empresa registrou um crescimento médio da receita líquida em torno de 30% a.a., atingindo o patamar de R\$ 1,3 bilhão em 2011, e uma margem EBITDA<sup>ii</sup> média em torno de 23,5% a.a., representando cerca de R\$ 310 milhões em 2011.

De forma geral e desde a sua origem, a essência do negócio da TOTVS está assentada no mercado de software através do desenvolvimento e da comercialização do direito de uso de aplicativos, especialmente os caracterizados como ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou sistemas de gestão empresarial, voltados principalmente para empresas de pequeno e médio portes. Arelado a isso, a TOTVS também realiza serviços de customização dos softwares às particularidades dos clientes, além de implantação, treinamento, consultoria e manutenção dos sistemas comercializados. Nesse sentido, o portfólio da empresa está organizado de acordo com os seguintes segmentos de mercado: agroindústria, construção e projetos, distribuição e logística, educacional, *financial services*, jurídico, manufatura, saúde, serviços e varejo.

A seguir, as questões da estrutura de análise são individualmente respondidas com base nas evidências do processo de internacionalização da TOTVS e nos pressupostos teóricos da abordagem comportamental.

### **5.1 Por que Internacionalizar?**

No caso da TOTVS, as motivações para a internacionalização surgiram de uma parceria estabelecida com a IBM para avaliação de um software dinamarquês, que, embora considerado com pouca aceitação no mercado brasileiro, despertou na empresa a necessidade de se internacionalizar. A partir disso, as motivações da TOTVS para essa nova fase pouco se alteraram ao longo de sua trajetória internacional, residindo no acompanhamento de clientes do mercado doméstico e na ampliação de mercado para além das fronteiras brasileiras. A essas motivações iniciais e que ainda perduram, acrescenta-se uma motivação desenvolvida pela TOTVS durante a sua própria trajetória internacional, pois o fortalecimento das atividades internacionais da empresa contribuiu para o aumento do seu valor de mercado e da atratividade de acionistas.

Por outro lado, a TOTVS também se deparou com inúmeras barreiras ao transpor as fronteiras domésticas. As questões culturais, por exemplo, impactaram as decisões da empresa em vários momentos do seu processo de internacionalização, em especial o idioma. Embora com significativa atuação em países vizinhos, a TOTVS enfrentou um determinado bairrismo praticado pelos países hospedeiros, mesmo aqueles da América Latina, através da resistência a estrangeiros, o que a levou a contratar executivos locais ou estabelecer parcerias com franqueados locais a fim de melhor entender a cultura e facilitar a transferência de conhecimento. Além disso, as questões legais, fiscais e tributárias também precisaram ser superadas, pois como os produtos da empresa caracterizam-se como softwares comerciais, a adaptação às normas locais é inevitável. Outra barreira enfrentada pela TOTVS refere-se à necessidade de pessoal qualificado, tendo em vista que a indústria de software é intensa em mão-de-obra.

De maneira geral, as motivações da TOTVS para a internacionalização se evidenciam resumidamente nos seguintes pressupostos das teorias da abordagem comportamental: a) o Modelo de Uppsala estabelece de maneira implícita que a internacionalização se inicia como resposta a uma pressão por procura de mercados; b) a perspectiva de *networks* aborda que as iniciativas internacionais seriam modos de seguir participantes da sua rede de negócios ou aperfeiçoar relacionamentos dentro da rede. Por esta visão, as empresas iriam ao exterior para acompanhar suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo competidores, ou para criar novas conexões no estrangeiro; e c) na perspectiva do empreendedorismo internacional, diferentes razões para os movimentos internacionais são atribuídas ao perfil do tomador de decisões (CARNEIRO; DIB, 2007). De acordo com essa última teoria, as ações da TOTVS se relacionam especialmente ao empreendedor de mercado, o qual se direciona ao exterior em busca de novos mercados.

### **5.2 O que Internacionalizar?**

A TOTVS decidiu internacionalizar cinco dos seus dez segmentos de mercado já mencionados. A escolha desses segmentos está relacionada ao entendimento da empresa sobre o que está no âmago do processo de desenvolvimento ou amadurecimento de um país, o que resultou na seleção dos segmentos de serviços, manufatura, educacional, construção e projetos e agroindústria.

Apesar dessa seleção da TOTVS em seu portfólio para a internacionalização, as ações adotadas pela empresa alinham-se à abordagem comportamental, pois nenhuma de suas teorias restringe explicitamente seu escopo a algum produto, serviço, tecnologia ou atividade. Dadas as principais premissas de cada teoria, as considerações do Modelo de Uppsala podem

ser aplicadas igualmente para produtos, serviços ou tecnologias. No entanto, a internacionalização de atividades (exemplos: montagem, vendas, serviços de apoio, entre outras) parece não ser considerada por Uppsala. Na perspectiva de *networks*, qualquer coisa poderia ser internacionalizada, desde que alinhada aos interesses das relações já estabelecidas ou a serem desenvolvidas. E na perspectiva do empreendedorismo internacional, não há restrições ao que poderia ser internacionalizado, sendo a escolha determinada pelo tomador de decisão (CARNEIRO; DIB, 2007).

### **5.3 Quando Internacionalizar?**

A primeira inserção da TOTVS no mercado internacional ocorreu em 1997, com a abertura da franquia argentina em Buenos Aires. Logo após, ainda em 1997, o modelo de franquia não se mostrou adequado ao mercado argentino e a TOTVS decidiu então pela instalação de uma subsidiária própria. Apesar dessa experiência, a partir dos anos 2000 o modelo de franquia foi replicado em outros países latino-americanos, como Chile, Colômbia, Porto Rico, Paraguai e Uruguai. Essas ações foram baseadas em grande parte na reatividade, ou seja, no acompanhamento de clientes do mercado doméstico, pois na época a TOTVS já se posicionava entre os principais competidores desse mercado, consolidando a sua posição de líder nos anos 2000. Já as ações de investimento direto estrangeiro (IDE) realizadas pela TOTVS, além da subsidiária argentina, foram marcadas pelas operações no México, a partir da aquisição da Sipros em 2003, e posteriormente em Portugal, com a aquisição da RM Sistemas em 2006.

O momento de entrada da TOTVS no mercado externo está de acordo com a premissa do Modelo de Uppsala, a qual deixa claro que o movimento inicial para um mercado estrangeiro ocorre quando a empresa percebe que suas possibilidades de crescimento no mercado doméstico estão limitadas, e os movimentos posteriores de expansão ocorrem de acordo com o conhecimento gradualmente obtido pela experiência internacional. As perspectivas de *networks* e do empreendedorismo internacional também sustentam os momentos de inserção da TOTVS no mercado internacional, dado que a primeira assume que as empresas se internacionalizam ou aumentam seu envolvimento internacional de acordo com a demanda de sua rede de relacionamentos e a segunda atribui ao perfil do empreendedor o momento dos movimentos internacionais, ou seja, quando o tomador de decisão julgar adequado, independente do tipo de empresa ou indústria.

### **5.4 Onde Internacionalizar?**

As escolhas dos mercados internacionais de atuação da TOTVS são definidas, essencialmente, através da interseção dos fatores geográficos e potencial de crescimento do mercado, além dos fatores legais, políticos e culturais.

Conforme já mencionado, a TOTVS iniciou sua internacionalização pelos países vizinhos através de diferentes modos de entrada. Atualmente, a TOTVS está presente em praticamente todos os países da América Latina, além dos EUA, Portugal e alguns países da África. Com unidades próprias no exterior, a TOTVS possui atividades no México, na Argentina, as quais funcionam como *hubs* de distribuição, e nos EUA, a qual atua somente em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias. No caso dessas ações de IDE realizadas pela TOTVS, exceto a dos EUA, a definição da localização está relacionada, além dos aspectos mencionados, ao potencial dos países vizinhos no sentido de suportar um centro de distribuição regionalizado. Assim, a sinergia desses fatores determina a localização do IDE nos mercados considerados mais atrativos do ponto de vista da empresa, e a abertura de franquias nos demais mercados de interesse.

De forma geral, as escolhas dos mercados externos realizadas pela TOTVS encontram suporte nas teorias da abordagem comportamental. O Modelo de Uppsala considera dois

fatores na tomada de decisão de internacionalização: a distância psíquica e o tamanho do mercado potencial. Ambos os fatores são considerados pela TOTVS, pois sua expansão internacional está concentrada em países considerados psiquicamente próximos do seu mercado doméstico e economicamente atrativos. A teoria de *networks* também auxilia na explicação dos movimentos realizados pela TOTVS, pois prevê que a escolha dos mercados externos ocorre de acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas. A dinâmica interna da rede de negócios contribui para a redução do risco percebido da internacionalização, similarmente à redução da distância psíquica. E na visão do empreendedorismo internacional, as decisões da TOTVS encontram subsídio no empreendedor de mercado, para o qual a escolha se orienta para mercados novos ou em crescimento.

### **5.5 Como Internacionalizar?**

Conforme já mencionado, a TOTVS adota essencialmente duas formas de ingresso nos mercados externos: a instalação de unidades próprias (IDE) e a abertura de franquias, replicando o modelo de sucesso utilizado no mercado doméstico. A adoção de mais de um modo de entrada no exterior trouxe vários benefícios para a TOTVS. De um lado, a empresa detém a propriedade total de unidades no exterior como forma de se posicionar em mercados estratégicos, gerar mais aprendizado internamente e/ou ter acesso à mão-de-obra mais barata. De outro, as franquias propiciaram a expansão de forma acelerada através de parceiros e de menor investimento próprio.

No caso das ações de IDE, a TOTVS adotou preferencialmente o modelo de aquisições, apesar de já ter realizado ações de *greenfield* no exterior. Seja através de aquisições ou *greenfield*, o modelo de IDE da TOTVS é de integração das unidades no exterior com o trabalho das unidades brasileiras, a fim de ganhar sinergias culturais e técnicas e incorporá-las na empresa. Já no caso das franquias, a expansão da TOTVS partiu de suas próprias experiências de empreendedorismo. Com o senso de que o diferencial em empresas de serviços bem sucedidas estava em seus profissionais, a TOTVS buscou, ao longo de sua trajetória, franqueadas comandadas por executivos donos de seus próprios negócios. As franqueadas, por sua vez, têm o direito à distribuição dos aplicativos da TOTVS, porém sem direito à propriedade do software. Assim, as franquias distribuem os produtos da TOTVS já adaptados às características legais e fiscais de cada país e prestam serviços de implantação e suporte (MORAES, 2012). Além disso, as estratégias de entrada praticadas pela TOTVS também se intercambiaram ao longo do tempo em função das questões conjunturais e de mercado, como é o caso da unidade própria de Portugal que se tornou franquia e, inversamente, a franquia argentina que se transformou em unidade própria.

Em termos gerais, os modos de entrada adotados pela TOTVS encontram subsídio nas teorias da abordagem comportamental. Os movimentos iniciais de entrada adotados pela TOTVS através de franquias e IDE se coadunam em parte com os modelos de estágios preconizados pelo Modelo de Uppsala. Destaca-se nesses movimentos o avanço para a estratégia de IDE num curto intervalo de tempo a partir da primeira ação de internacionalização da TOTVS, o que pode ser sustentado pela própria evolução da abordagem comportamental para a perspectiva de *networks*, a qual reconhece o enfraquecimento do modelo sequencial estabelecido por Uppsala e a possibilidade da adoção de estratégias iniciais de entrada com maior comprometimento de recursos, dependendo do grau de internacionalização da empresa e de seu mercado (*network*). Além disso, o empreendedorismo internacional auxilia no entendimento do uso de diferentes modos de entrada pela TOTVS, em especial pelas características do empreendedor de mercado, através da criação de novos canais para alcançar os consumidores (*push*).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos fatores podem influenciar o processo de internacionalização de empresas, como localização, tamanho do mercado, vantagens competitivas no mercado doméstico, características específicas da empresa ou do setor de atuação, entre outros. A combinação desses fatores resulta em teorias e modelos que buscam explicar e orientar os movimentos realizados pelas empresas diante do desafio da internacionalização.

Nesse sentido, constata-se que o processo de internacionalização da TOTVS pode ser explicado em boa parte pelas teorias da abordagem comportamental. Destacam-se nessa relação, os seguintes elementos da análise: a) a expansão internacional da empresa a partir da necessidade de novos mercados e com foco em países da América Latina e países de língua portuguesa, pelas vantagens das afinidades culturais e do próprio idioma, o que é sustentado pelo Modelo de Uppsala; b) o acompanhamento da internacionalização dos clientes do mercado doméstico e as ações de aquisições realizadas pela TOTVS a fim de ampliar os mercados, o que se subsidia na teoria de *networks*; e c) o empreendedorismo nato da empresa evidenciado em vários momentos de sua história, como o pioneirismo na abertura de capital e o uso de franquias como canal de distribuição por uma empresa de serviço, respaldado naturalmente pela teoria do empreendedorismo internacional.

Em suma, os movimentos de internacionalização realizados pela TOTVS combinam, em vários momentos, os pressupostos das teorias da abordagem comportamental, praticando ora o gradualismo preconizado originalmente pelo Modelo de Uppsala e ora o comportamento inovador, proativo e arriscado difundido mais recentemente pelo empreendedorismo internacional. Há, portanto, uma complementação das teorias comportamentalistas de internacionalização na explicação do caso em questão.

Por fim, a proposta deste estudo não é esgotar a investigação, pois outras evidências empíricas podem ser utilizadas, outras teorias de internacionalização podem ser exploradas, como as da abordagem econômica, e/ou outras questões podem ser agregadas à estrutura de análise utilizada (por exemplo: quanto?; e quem?). Isso pode contribuir para a melhor explicação e orientação dos processos de internacionalização das empresas brasileiras e, ainda, compará-los com os processos de internacionalização de empresas oriundas de outros países emergentes ou até mesmo daquelas sediadas em países desenvolvidos.

## REFERENCIAS

- ABES. **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências**, 2012. 1. ed. São Paulo: ABES, 2012.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, p. 347-363, 2002.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 65-94, 2000.
- BARNEY, J. B. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-119, 1991.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-386, 1987.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internationalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, p. 539-62, 1998.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CAVUSGIL, S. T.; KARDES, I. A. Brazil: rapid development, internationalization, and middle class formation. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 8, n. 1, p. 1-16, 2013.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

COSENTINO, L. J. L.; HABERKORN, E. M.; SILVA, F. C. **Genoma Empresarial: incluindo a história e trajetória da Microsiga Software**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão Internacional**. (Orgs.). São Paulo: Saraiva: 2006.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA, M. de M., Jr.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA, M. de M., Jr., *et al.* **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

FERREIRA, G. F.; OLIVEIRA, M. de M., Jr.; GIÃO, P. R. Estratégia e ferramentas para o compartilhamento de melhores práticas na Gerdau. In: OLIVEIRA, M. de M., Jr., *et al.* **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Apresentação. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A evolução dos sistemas de produção globais e o surgimento das EMNs brasileiras. In: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Orgs.). **A Ascensão das Multinacionais Brasileiras: o grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2009.

GRINGS, R.; RHODEN, M. I. S. Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. In: Anais do XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O Desafio dos Mercados Externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Vol. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HYMER, S. The internationalization of capital. **Journal of Economic Issues**, v. 6, n. 1, p. 91-111, 1972.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. 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, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

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

MARSHAL, M. N. The key informant techniques. **Family Practice**, v. 13, p. 92-97, 1996.

MORAES, S. T. A. A internacionalização da TOTVS. In: Anais do XXXVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

NEUMANN, R. W.; HEMAIS, C. A. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional? In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O Desafio dos Mercados Externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Vol. 2. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

OLIVEIRA, B. R. B.; MORAES, W. F. A.; KOVACS, E. P. A formação de estratégias internacionais de empresas. In: OLIVEIRA, M. de M., Jr., *et al.* **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PENG, M. W. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. (Org.). **As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A.; ARKADER, R. Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças. In: ROCHA, A. (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, A.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSELINO, J. E.; DIEGUES, A. C. A constituição de redes produtivas globais e a internacionalização da indústria de software. In: Anais do XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.

SILVA, R. C. A internacionalização da indústria brasileira de software. In: **Carta da Sobeet**, 12(49), 1-3, 2009.

SOFTEX. **Software e Serviços de TI: a indústria brasileira em perspectiva**. Observatório Softex, n. 2, 2012.

TANURE, B.; CYRINO, Á. B.; PENIDO, É. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. Quality of life and the individual's perspective. In: SCHALOCK, R. L. (Ed.). **Quality of Live: perspectives and issues**. Washington, DC: American Association of Mental Retardation, 1990.

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

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-64, 1988.

WORLD FINANCE. 'Knowledge society' at the heart of innovation, says software giant. 2011. Disponível em <<http://www.worldfinance.com/home/contributors/knowledge-society-at-the-heart-of-innovation-says-software-giant>>. Acesso em: 02 dez. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, G. S.; BISCARRI, J. G.; MONTI, J. A. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000.

<sup>i</sup> Informações e dados da TOTVS obtidos em Cosentino, Haberkorn e Silva (2001), no *site* da empresa (<http://www.totvs.com>) e na entrevista realizada *in loco*.

<sup>ii</sup> A sigla corresponde a *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.