
O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA DE *SOFTWARE* TOTVS SOB A ÓTICA DA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

DOI: 10.5700/574

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Fábio Dal-Sato

Professor do Curso de Administração na Universidade de Cruz
Alta (UNICRUZ) – Cruz Alta-RS, Brasil
Doutorando em Administração na Universidade do Vale do Rio dos
Sinos (UNISINOS)
E-mail: dalsoto.gel@terra.com.br

Recebido em: 16/10/2013

Aprovado em: 11/11/2014

Juliano Nunes Alves

Professor e Coordenador do Curso de Administração na Universidade de Cruz Alta
(UNICRUZ) – Cruz Alta-RS, Brasil
Doutorando em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
E-mail: jualves@unicruz.edu.br

Anieli Ebling Bulé

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) –
Santa Maria-RS, Brasil
E-mail: anieli.bule@hotmail.com

Cristiano Couto do Amarante

Graduado em Administração pela Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ) –
Cruz Alta-RS, Brasil
E-mail: criscoutodoamarante@bol.com.br

RESUMO

Mudanças globais têm levado as empresas à internacionalização crescente de suas estratégias. Nesse sentido, o objetivo central deste trabalho é analisar, à luz das teorias da abordagem comportamental, o processo de internacionalização da empresa brasileira TOTVS, que atua no setor de *software*. A fim de melhor sustentar a análise proposta, as três teorias que integram a abordagem comportamental são utilizadas: Modelo de Uppsala, *networks* e empreendedorismo internacional. Logo, este trabalho caracteriza-se pelo viés qualitativo, e foi realizado por meio de um estudo de caso único que responde a cinco questões básicas do processo de internacionalização, de acordo com a estrutura teórica de Carneiro e Dib (2007): por que, o que, quando, onde e como as empresas internacionalizam suas atividades. Os resultados mostram que 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, ora o comportamento inovador, proativo e arriscado difundido mais recentemente pelo empreendedorismo internacional.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas, Abordagem Comportamental de Internacionalização, Indústria de *Software*.

THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF TOTVS SOFTWARE FIRM UNDER THE PERSPECTIVE OF THE BEHAVIORAL APPROACH

ABSTRACT

Global changes have led firms to the growing internationalization of their strategies. In this sense, the main objective of this work is to analyze, taking into account the theories of behavioral approach, the internationalization process of Brazilian firm TOTVS, which operates in the software industry. In order to best support the proposed analysis, three theories that make up the behavioral approach are used: Uppsala Model, networks and international entrepreneurship. Therefore, this work is characterized by qualitative bias, accomplished through a single case study that answers five basic questions of the internationalization process, according to the theoretical framework of Carneiro and Dib (2007): why, what, when, where and how the firms internationalize their activities. The results show that the internationalization movements performed by TOTVS combine, at various times, the assumptions of the theories of behavioral approach, practicing sometimes the gradualism advocated originally by the Uppsala Model and sometimes the innovative, proactive and risky behavior widespread more recently by the international entrepreneurship.

Key words: Internationalization of Firms, Behavioral Approach to Internationalization, Software Industry.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE SOFTWARE TOTVS EN LA PERSPECTIVA DE ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO

RESUMEN

Los cambios globales han llevado a las empresas a la creciente internacionalización de sus estrategias. En este sentido, el objetivo principal de este trabajo es analizar, a la luz de las teorías de enfoque del comportamiento, el proceso de internacionalización de la empresa brasileña TOTVS, que opera en la industria de software. Con el fin de apoyar mejor el análisis propuesto, tres teorías que componen el enfoque del comportamiento son utilizadas: Modelo de Uppsala, redes y emprendedorismo internacional. Por lo tanto, este trabajo se caracteriza por el bias cualitativo, realizado a través de un estudio de caso único que responde a cinco preguntas básicas del proceso de internacionalización, de acuerdo con el marco teórico de Carneiro y Dib (2007): por qué, qué, cuándo, dónde y cómo las empresas internacionalizan sus actividades. Los resultados muestran que los movimientos de internacionalización realizados por TOTVS combinan, en diversas ocasiones, los supuestos de las teorías del enfoque del comportamiento, practicando a veces el gradualismo preconizado inicialmente por el Modelo de Uppsala y en otras ocasiones el comportamiento innovador, proactivo y arriesgado difundido más recientemente por el emprendedorismo internacional.

Palabras-clave: Internacionalización de Empresas, Enfoque del Comportamiento de Internacionalización, Industria de Software.

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas tem ocorrido de diversas formas e em diferentes contextos. Países desenvolvidos demonstram avanços qualitativos e quantitativos em relação ao processo de internacionalização das empresas por meio do envolvimento gradual ou acelerado com o mercado externo. Por outro lado, países emergentes têm demonstrado capacidade de competir no cenário internacional mediante um conjunto de fatores, como rápido desenvolvimento econômico, liberalização de mercado, industrialização, modernização e urbanização.

A atenção para os países emergentes tem sido enfatizada por seu potencial de desenvolvimento e pela importância crescente em definir as regras do jogo internacional, como destacado no relatório de 2003 da Goldman Sachs, o qual cunhou o termo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Isso atraiu para esses países o olhar do mundo acadêmico empresarial e dos organismos governamentais (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2007). Além disso, vários estudos têm direcionado o foco para a internacionalização de empresas originadas nos mercados emergentes, como os de Aharoni (2014), Losada-Otálora e Casanova (2014) e Ramamurti (2012).

No caso do Brasil, a inserção das empresas nacionais no contexto internacional tem sido tema relevante discutido por vários pesquisadores, como Fleury, A. e Fleury, M. (2007, 2010, 2012), Lema, Quadros e Schmitz (2012) e Navas-Alemán (2011). 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, com envolvimento mais tímidos ou comprometidos com o estrangeiro.

No campo empírico, a ascensão brasileira já se confirmava em 2005, quando a revista *Fortune* incluiu empresas dos países emergentes em seu *ranking* das 500 maiores empresas do mundo. Além disso, a internacionalização das empresas brasileiras tem sido destacada com algumas características distintas, especialmente pelo modelo de gestão desenvolvido, baseado na combinação original de competências organizacionais e estilo de gestão de cada empresa (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2010).

É nesse contexto que a internacionalização e o entendimento sobre 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 se analisar o desenvolvimento de 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, ocupa a 1ª posição entre as empresas de *softwares* aplicativos sediadas em países emergentes e a 6ª 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 seu processo de internacionalização? Logo, a contribuição deste artigo reside na análise da trajetória de internacionalização de uma empresa de destaque no cenário internacional, originada em um contexto de mercado emergente.

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, o método é apresentado e o caso da TOTVS é analisado por meio de cinco questões: por que, o que, quando, onde e como as empresas internacionalizam suas atividades. Por fim, as conclusões e indicações de pesquisas futuras são abordadas, no intuito de contribuir para o avanço dos estudos na área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As teorias tradicionais de internacionalização foram desenvolvidas por diversos autores e sob perspectivas variadas. Mesmo assim, essas teorias podem ser categorizadas em duas abordagens principais: a econômica e a organizacional ou comportamental. A primeira é 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 as soluções racionais para as questões do processo de

internacionalização, a fim de maximizar os retornos econômicos. A abordagem organizacional ou comportamental foca o comportamento organizacional dentro da empresa para enfrentar o mercado internacional e origina-se dos chamados “modelos de estágios”. Está centrada no tomador de decisão e no comportamento organizacional por meio 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 realizar a expansão (HEMAIS; HILAL, 2004; NEUMANN; HEMAIS, 2005).

Como o objetivo deste estudo é a análise da trajetória da empresa em questão, relacionada ao seu processo de internacionalização, o enfoque são os modelos comportamentalistas, os quais buscam entender os processos de tomada de decisão relacionados à internacionalização de empresas. Adicionalmente, os modelos comportamentalistas, ao incorporarem aspectos culturais, psicológicos e competitivos, auxiliam no entendimento dos desafios enfrentados pelas empresas brasileiras ainda nos estágios iniciais de internacionalização (CYRINO; OLIVEIRA; BARCELLOS, 2010).

2.1. A Abordagem Comportamental de Internacionalização

A abordagem comportamental de internacionalização 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 tanto no acúmulo gradual do conhecimento sobre os mercados estrangeiros, quanto, por consequência, no comprometimento crescente com esses mercados;

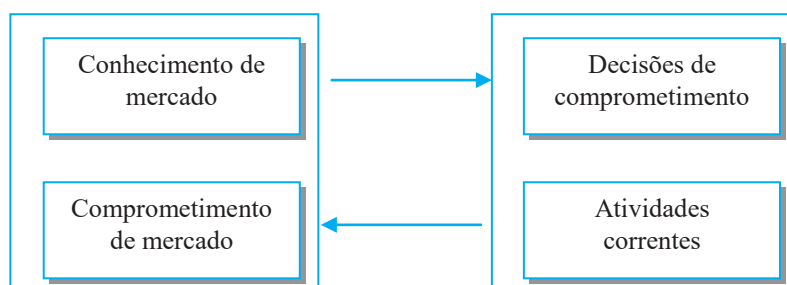
b) *networks*, também desenvolvida por Johanson e Vahlne (1990), a partir do modelo de internacionalização baseado no conhecimento de Uppsala, adiciona os relacionamentos com outras entidades do mercado estrangeiro; e c) empreendedorismo internacional, considerada como linha de pensamento evolutiva dos seguidores do Modelo de Uppsala, com base nos estudos sobre o papel do empreendedor no processo de internacionalização, como o realizado por Andersson (2000).

A tese fundamental de internacionalização do Modelo de Uppsala está assentada nos estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e de Johanson e Vahlne (1977), que contribuem com a formulação 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 de internacionalização, o Modelo de Uppsala se fundamenta em duas proposições básicas:

a) as empresas se internacionalizam gradualmente. Tipicamente, as empresas se inserem no mercado internacional via exportação, depois estabelecem subsidiárias de vendas e, eventualmente, começam a produzir no país hospedeiro (modelos de estágios); 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 as diferenças de idioma, cultura, desenvolvimento industrial, práticas de negócios, entre outros. Ou seja, quanto maiores as diferenças em termos de distância psíquica, maiores as incertezas quanto à entrada em novos mercados externos.

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



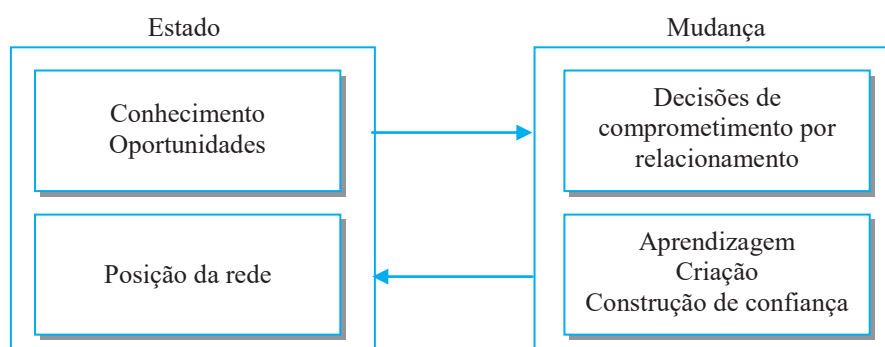
Fonte: JOHANSON; VAHLNE (1977:26).

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 do crescimento destas, da saturação da demanda doméstica e das 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 em uma análise racional, uma vez que é orientado por uma natureza incremental que visa a aprendizagem sucessiva por meio do comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977; FLEURY, A.; FLEURY, M., 2009).

Adicionalmente, em razão das mudanças significativas no ambiente de negócios e, por consequência, da necessidade de análise de novos

conceitos, os próprios pesquisadores Johanson e Vahlne fundamentaram a atualização do modelo inicial propondo essencialmente a manutenção dos mecanismos de mudança e a 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 potencial para aprendizagem e para a construção de confiança e comprometimento, que são precondições para a internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Figura 2 – Modelo de rede de negócios do processo de internacionalização



Fonte: JOHANSON; VAHLNE (2009:1424).

A visão de rede de negócios desenvolvida por Johanson e Vahlne se sustenta nos argumentos de Penrose (1959) e Barney (1991), que 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 influencia diretamente nas opções de aprendizagem, na construção de confiança e no 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 representantes dessa linha evolutiva de Uppsala, argumentando 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 para que se amplie 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 de produtos intermediários. O principal interesse do empreendedor técnico é a tecnologia, e a atividade mais importante é o desenvolvimento 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 *international pull*.

Os empreendedores de mercado são aqueles que trabalham para a abertura de novos mercados. O produto é visto em um 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, pois é influenciada pelas preferências pessoais e redes de relacionamentos, e pode ser denominada de uma estratégia *international push*.

De forma ainda mais ampla, 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 sua atratividade competitiva. A estratégia adotada pode ser definida como *international industry restructuring*.

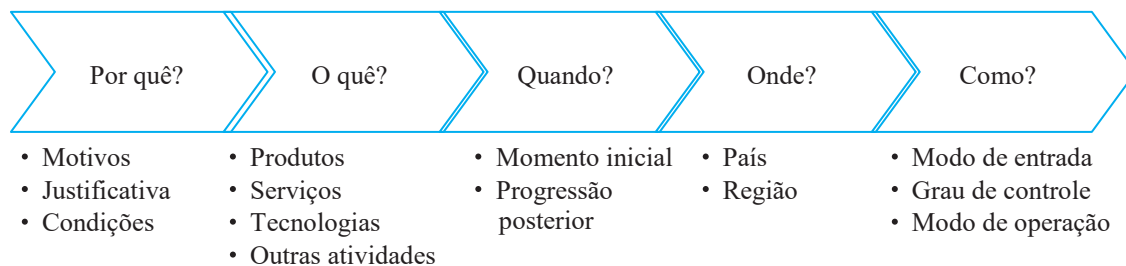
2.2. Modelos de Internacionalização de Empresas

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 por meio do *framework* dos pesquisadores brasileiros Carneiro e Dib (2007), que se organiza em cinco questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa (*vide* Figura 3) e, em função disso, possibilita explorar de forma mais ampla a trajetória desenvolvida em

direção ao mercado internacional. Os autores argumentam que, embora o processo de internacionalização seja iterativo e não necessariamente linear, esta 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; 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 o de Rocha (2003), que 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 atividades internacionalizar, ou seja, “o que” internacionalizar, depende em grande parte das vantagens competitivas desenvolvidas pelas empresas em 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 as 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 apontado que o pioneirismo também não garante o sucesso das operações internacionais (PENG, 2008).

Decidida a internacionalização pela empresa, a questão-chave passa a ser para quais mercados dirigir os esforços ou “onde” internacionalizar. A resposta racional a essa questão poderia orientar

no sentido de iniciar as 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 entrar 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, considerar “como” internacionalizar. Dentre as considerações necessárias, podem-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 em um 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 de o foco da política de reserva de mercado ter sido direcionado para a fabricação de *hardwares* – equipamentos, periféricos e acessórios –, a área de *software* foi impulsionada pelas demandas do setor financeiro, especialmente de automação bancária. Em razão da inflação, as peculiaridades vividas pelo Brasil na época tornavam muito complexos os processos financeiros e dificultavam a adoção de *softwares* desenvolvidos em contextos econômicos estáveis (MORAES, 2012).

O término do período de reserva de mercado coincidiu com um novo entendimento sobre o setor pelo governo brasileiro, que passou a atribuir maior importância ao *software* em detrimento do *hardware*. A prioridade dada pelo 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 a 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 pelos 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 de “indústria de *software*”. Essa heterogeneidade implica uma 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, percebem-se ainda diferentes estruturas de mercado, na forma 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 compõem a indústria de *software* e serviços de TI, 95% das quais micro e pequenas empresas, cresceu, em média, 4,3% a.a. no período de 2003 a 2009. Nesse mesmo período, houve também um crescimento na receita líquida da indústria, em torno de 8,2% a.a., aproximadamente R\$ 72 bilhões estimados 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 um 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. Ainda em 2011, esse mercado atingiu o valor de US\$ 941 bilhões, com a participação de US\$ 19,5 bilhões do mercado doméstico brasileiro. 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).

Cabe destacar, porém, que o estudo da indústria de *software* sugere sempre uma boa dose de cautela, em especial quando os dados se referem ao comércio internacional, pois o *software* não é exportado em um 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. Embora uma parcela do *software* comercializado tenha 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. MÉTODO

A partir do viés qualitativo, esta pesquisa emprega a técnica do estudo de caso, que pode ser definida como uma estratégia de pesquisa que estuda os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, por meio de várias fontes de evidências, com o objetivo de explicar o fenômeno observado de forma global, considerando toda sua complexidade. A estratégia do estudo de caso é adequada quando questões relacionadas a “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 para 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 que o caso único escolhido é um caso crítico, por satisfazer as condições necessárias à situação de pesquisa, e revelador, por se tratar de uma situação previamente inacessível à 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, que 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* com o 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, em razão de sua experiência profissional, possuir relevante conhecimento do assunto. Este tipo de entrevista é conhecido como técnica informante-chave (*key informant technique*) ou levantamento de opinião de especialista (*expert-opinion survey*). Segundo Marshall (1996), esta técnica costuma ser útil quando os informantes não podem ser diretamente observados, mas podem oferecer informações históricas sobre o fenômeno estudado; além disso, o pesquisador tem a vantagem de exercer um determinado controle sobre a forma de questionamento. Neste procedimento, obteve-se boa interação entre entrevistador e 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 e às quais pode acrescentar outras que permitam elucidar fatos ou complementar informações.

Já para os dados categóricos e numéricos, utilizou-se um breve formulário, pelo fato de o procedimento envolver pesquisa nos registros da empresa estudada. Além dessas fontes primárias, dados secundários foram coletados do *site* da empresa na Internet e de publicações sobre a empresa em livros e artigos científicos, atendendo-se com isso ao processo de triangulação, que 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 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 coletados foram analisados a partir 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 em sua transcrição e, em um segundo momento, em seu conteúdo. Richardson (1999) afirma que a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos, caracteriza a pesquisa qualitativa.

5. O CASO DA TOTVS¹

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 em uma 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 existentes 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 por meio da fundação da

Microsiga em 1983, posteriormente denominada TOTVS, com a visão de que a informática deveria evoluir para novos rumos e com o apoio de outras tecnologias.

Desde 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 o território nacional, além de fortalecê-la para o acirramento da concorrência ocorrido com o fim da reserva de mercado em 1992. Consequentemente, a Microsiga percebeu que deveria expandir suas atividades para além do mercado nacional e, a partir de 1997, iniciou seu processo de expansão para o exterior.

Ao mesmo tempo, com o objetivo de se tornar 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 empresas do mesmo setor, como a Logocenter em 2005, a RM Sistemas em 2006, a Midbyte e a 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 – em 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*

¹ Informações e dados da TOTVS obtidos de Cosentino, Haberkorn e Silva (2001), no *site* da empresa (<http://www.totvs.com>) e na entrevista realizada *in loco*.

no Brasil e 34,5% na América Latina (WORLD FINANCE, 2011), o que melhor a posicionou para competir com gigantes do setor, como a SAP, a Oracle e a 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 EBITDA² média em torno de 23,5% a.a., representando cerca de R\$ 310 milhões em 2011.

De forma geral e desde a origem da TOTVS, a essência do negócio está assentada no mercado de *software* por meio 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. 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 10 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 americana IBM para avaliação de um *software* dinamarquês, considerado de pouca aceitação no mercado brasileiro. Essa conexão entre diferentes nacionalidades, cuja relativa facilidade foi proporcionada pelas características inerentes aos *softwares*, despertou na empresa a necessidade de se internacionalizar. A partir daí, 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 sua própria trajetória internacional, pois o fortalecimento das atividades internacionais da empresa contribuiu para o aumento de seu valor de mercado e da procura pelos acionistas.

Por outro lado, a TOTVS também se deparou com inúmeras barreiras ao transpor as fronteiras domésticas. As questões culturais, por exemplo, em especial o idioma, impactaram as decisões da empresa em vários momentos de seu processo de internacionalização. Embora tendo significativa atuação em países vizinhos, a TOTVS enfrentou um determinado bairrismo praticado pelos países hospedeiros, mesmo aqueles da América Latina, expresso pela resistência a estrangeiros, o que a levou a contratar executivos nativos do país de destino 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 foi inevitável. Outra barreira enfrentada pela TOTVS é a necessidade de mão de obra qualificada, especialmente programadores, envolvidos diretamente no desenvolvimento dos *softwares*.

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* considera que as iniciativas internacionais seriam modos de seguir participantes de sua rede de negócios ou aperfeiçoar relacionamentos dentro da rede. Segundo 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

² A sigla corresponde a *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

razões para os movimentos internacionais são atribuídas ao perfil do tomador de decisões (CARNEIRO; DIB, 2007). De acordo com esta última teoria, as ações da TOTVS se relacionam especialmente ao empreendedor de mercado, que se direciona ao exterior em busca de novos mercados.

Destaca-se ainda que a visão e a proatividade de Cosentino foram essenciais para a inserção e o avanço da TOTVS no mercado internacional. Como empreendedor nato, Cosentino foi capaz de estabelecer uma relação singular entre os recursos e capacidades da empresa e as oportunidades no mercado de *software*. Além disso, as características de mercado emergente também favoreceram a estratégia de Cosentino, que aproveitou o contexto do país em diferentes momentos. O crescimento inicial da empresa, protegido pela reserva de mercado, e a exploração do amplo mercado doméstico por meio de franquias condicionaram a incursão da TOTVS ao mercado internacional.

5.2. O que Internacionalizar?

A TOTVS decidiu internacionalizar cinco de 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.

Do ponto de vista acadêmico, as teorias da abordagem comportamental não restringem explicitamente seu escopo a algum produto, serviço, tecnologia ou atividade, embora a TOTVS tenha optado pela internacionalização parcial de seu portfólio. As considerações do Modelo de Uppsala podem ser aplicadas igualmente a produtos, serviços ou tecnologias. Na perspectiva de *networks*, qualquer coisa poderia ser internacionalizada, preservado o alinhamento aos interesses das relações já estabelecidas ou a serem desenvolvidas. E na perspectiva do empreendedorismo internacional, não há restrições ao que poderia ser internacionalizado, ficando a escolha para o 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 instalar uma subsidiária própria. Apesar dessa experiência de investimento direto no exterior, 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 à época a TOTVS já se posicionava entre os principais competidores desse mercado, consolidando 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, que 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 a decisão sobre o momento dos movimentos internacionais, ou seja, cabe ao tomador de decisão julgar quando fazer esses movimentos, independentemente do tipo de empresa ou indústria.

5.4. Onde Internacionalizar?

Conforme já mencionado, a TOTVS iniciou sua internacionalização pelos países vizinhos ao Brasil por 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 – comunidades próprias que funcionam como *hubs* de distribuição – e nos EUA, atuando somente em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias. No caso dessas ações de IDE realizadas pela TOTVS, excetuando-se a dos EUA, a definição da localização relacionou-se ao potencial dos países vizinhos 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 psicologicamente próximos de 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 ocorra 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, esta última 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 a mão de obra mais barata. De outro, as franquias propiciaram a expansão de forma acelerada por meio 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 tipo *greenfield* no exterior. Seja por meio 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 são 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 direito à distribuição dos aplicativos da TOTVS, porém não 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 alternaram ao longo do tempo em razão de questões conjunturais e de mercado, caso da unidade própria de Portugal, que se tornou franquia, e, inversamente, da 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 por meio 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 em um 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*, que reconhece o enfraquecimento do modelo sequencial estabelecido por Uppsala e a possibilidade de 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, por meio da criação de novos canais para alcançar os consumidores (*push*).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos fatores podem influenciar no 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 da afinidade cultural 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 aquisição realizadas pela TOTVS a fim de ampliar os mercados, de acordo com a 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, o que é respaldado 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, 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 compreender melhor a 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.

7. REFERÊNCIAS

- ABES. *Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências*. São Paulo: ABES, 2012.
- AHARONI, Y. To understand EMNEs a dynamic IB contingency theory is called for. *International Journal of Emerging Markets*, v. 9, n. 3, p. 377-385, 2014. <<http://dx.doi.org/10.1108/IJoEM-09-2013-0151>>.
- 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. <<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>>.
- 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. <<http://dx.doi.org/10.2307/248684>>.
- 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.; 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. (Org.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva: 2006.
- CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. *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. (Org.). *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. (Org.). *A Ascensão das Multinacionais Brasileiras: o grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2009.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Gestão estratégica de competências para a internacionalização das empresas brasileiras. In: FLEURY, A. (Org.). *Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Multinacionais Brasileiras: competências para a internacionalização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- 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*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1.
- 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. <<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>>.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990. <<http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>>.
- 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, n. 9, p. 1411-1431, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.24>>.
- 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. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>>.
- LEMA, R.; QUADROS, R.; SCHMITZ, H. Shifts in innovation power to Brazil and India: insights from the auto and software industries. United Kingdom: Institute of Development Studies, 2012. (IDS Research Reports, n. 73),
- LOSADA-OTÁLORA, M.; CASANOVA, L. Internationalization of emerging multinationals: the Latin American case. *European Business Review*, v. 26, n. 6, p. 588-602, 2014. <<http://dx.doi.org/10.1108/EBR-03-2013-0055>>.
- MARSHALL, M. N. The key informant techniques. *Family Practice*, v. 13, n. 1, p. 92-97, 1996. <<http://dx.doi.org/10.1093/fampra/13.1.92>>.
- MORAES, S. T. A. A internacionalização da TOTVS. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 36., 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- NAVAS-ALEMÁN, L. The impact of operating in multiple value chains for upgrading: the case of the Brazilian furniture and footwear industries. *World Development*, v. 39, n. 8, p. 1386-1397,

2011. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.12.016>>.

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*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. v. 2.

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

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

RAMAMURTI, R. What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, v. 2, n. 1, p. 41-47, 2012. <<http://dx.doi.org/10.1002/gsj.1025>>.

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.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.). *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: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA M ADMINISTRATIVA, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

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

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

TANURE, B.; CYRINO, Á. B.; PENIDO, É. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.). *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.

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: 2 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. <<http://dx.doi.org/10.1509/jimk.8.3.10.19635>>.