

Disponível em:
<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

Race, Joaçaba, v. 13, n. 3, p. 1031-1060, set./dez. 2014

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR DA TOTVS

Analysis of the strategy of TOTVS foreign direct investment

Fábio Dal-Soto

E-mail: dalsoto.gel@terra.com.br

Doutorando em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos; Professor do Curso de Administração da Universidade de Cruz Alta.

Endereço para contato: Rua General Andrade Neves, 308, 98025-810, Cruz Alta, Rio Grande do Sul, Brasil.

Juliano Nunes Alves

E-mail: jualves@unicruz.edu.br

Doutorando em Administração na Universidade Federal de Santa Maria; Coordenador do Curso de Administração da Universidade de Cruz Alta.

Cristiano Couto do Amarante

E-mail: criscoutodoamarante@bol.com.br

Graduado em Administração pela Universidade de Cruz Alta.

Anieli Ebling Bulé

E-mail: anieli.bule@hotmail.com

Graduada em Administração pela Universidade de Cruz Alta; Mestranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria.

Artigo recebido em 27 de janeiro de 2014. Aceito em 23 de junho de 2014.

Resumo

Mudanças globais têm levado as empresas à internacionalização crescente de suas estratégias. Nesse sentido, o presente trabalho visou analisar a estratégia de investimento direto no exterior da TOTVS, empresa brasileira do setor de *software* com significativa expressão internacional. Consiste, assim, em uma pesquisa de abordagem qualitativa realizada por meio da estratégia de estudo de caso único, com dados primários e secundários analisados à luz da estrutura teórica do paradigma eclético da produção. Os resultados mostraram que as ações realizadas pela TOTVS corroboram as vantagens específicas preconizadas pelo paradigma eclético e são determinantes para o investimento direto no exterior, como a transferência de ativos dentro de sua própria estrutura, o acesso à mão de obra qualificada e de menor custo e a instalação de *hubs* de distribuição.

Palavras-chave: Investimento direto estrangeiro. Paradigma eclético da produção. Indústria de *software*.

Analysis of the strategy of TOTVS foreign direct investment

Abstract

Global changes have led companies to the growing internationalization of their strategies. In this sense, the present work aims to analyze the strategy of TOTVS foreign direct investment, which is a Brazilian software company with significant international expression. It consists, thus, in a research of qualitative approach accomplished through the strategy of single case study, with primary and secondary data examined taking into account the theoretical framework of the eclectic paradigm of production. The results show that the actions taken by TOTVS corroborate the specific advantages advocated by the eclectic paradigm and they are determinant to foreign direct investment, like the transfer of assets within its own structure, the access to skilled labor at lower cost, and the installation of distribution hubs.

Keywords: Foreign direct investment. Eclectic paradigm of production. Software industry.

1 INTRODUÇÃO

Apesar do desenvolvimento de teorias sobre os fundamentos econômicos de comércio e o investimento feito por acadêmicos do mundo todo, a discussão em torno do tema tem influenciado as nações sobre o porquê promover o

comércio e o investimento entre si e como criar características especiais no cenário internacional (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Nesse contexto, o Brasil tem forte influência de investimentos estrangeiros e, logo após o término da Segunda Guerra Mundial, a presença de empresas multinacionais aumentou consideravelmente no país (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 2007). Além disso, o novo quadro globalizado mostra que a internacionalização de empresas é algo inevitável, merecendo atenção exclusiva tanto do ponto de vista mundial quanto do Brasil em particular (RICUPERO; BARRETO, 2007).

Nesse sentido, estudos sobre a inserção do Brasil no cenário internacional têm sido tema relevante para vários pesquisadores brasileiros, como os trabalhos de Amatucci (2009), Oliveira Júnior et al. (2010) e Fleury e Fleury (2007, 2010, 2012). O relatório de 2003 da Goldman Sachs, cunhando o termo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), despertou 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 e 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 razão das políticas públicas de incentivo às exportações para fins de geração de superávit comercial, o que tem se constituído em um dos principais pilares de sustentação da política macroeconômica brasileira (GRINGS; RHODEN, 2005). Além disso, a internacionalização das empresas brasileiras tem sido destacada por Fleury e Fleury (2010) com algumas características distintas, sendo o modelo de gestão desenvolvido o fator que mais difere, pois é baseado na combinação original de competências organizacionais e estilo de gestão de cada empresa.

Em geral, variações qualitativas e quantitativas têm ocorrido nos fluxos de investimentos brasileiros no exterior. O relatório elaborado pela Fundação Dom Cabral (2011), intitulado *Ranking das Transnacionais Brasileiras*, confirma isso a partir da abertura econômica, pois no período de 1994 a 2010, o Brasil apresentou um fluxo linear crescente de investimento direto no exterior, alcançando a marca de US\$ 11 bilhões, em 2010. Apesar desse último resultado, o Brasil já atingiu patamares superiores de investimento direto no exterior em anos anteriores, como os aproximados US\$ 30 bilhões em 2006, em razão da aquisição da canadense Inco pela Companhia Vale do Rio Doce, e os US\$ 20 bilhões em 2008, em razão de inúmeras aquisições no exterior por empresas como Gerdau, JBS-Friboi, Marfrig, Petrobras, Vale e Magnesita (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2011).

Paralelamente, essa 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, mostrando que o avanço rápido das organizações tomou de surpresa formuladores de políticas, gestores de empresas e pesquisadores (FLEURY; FLEURY, 2010). Assim, com o objetivo de manter taxas contínuas de crescimento no contexto de saturação do mercado doméstico, os esforços de internacionalização das principais empresas brasileiras se justificam, pois as barreiras tarifárias ou não tarifárias locais são motivos que levam algumas empresas brasileiras a transferirem atividades produtoras para o exterior (CYRINO; TANURE, 2009).

É nesse contexto de internacionalização que esta pesquisa se insere, com o objetivo de analisar especificamente os movimentos de investimento direto no exterior realizados pela TOTVS. Como objeto de estudo, 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 primeira posição entre as empresas de *softwares* aplicativos sediadas em países emergentes e a sexta posição no *ranking* dos fabricantes mundiais do setor (WORLD FINANCE, 2011). Portanto, a seguinte questão de pesquisa orienta a investigação: por que a empresa brasileira TOTVS desenvolve sua internacionalização por meio do investimento direto no exterior?

A seguir, será apresentado o suporte teórico deste trabalho envolvendo alguns conceitos de internacionalização, o investimento direto no exterior e a teoria do paradigma eclético da produção. A fim de contextualizar a pesquisa, o texto abordará também um panorama da indústria de *software* nos cenários nacional e internacional. Na sequência, o método será apresentado e o caso da TOTVS analisado com base nos pressupostos teóricos abordados. Por fim, a conclusão será tecida no intuito de contribuir para o avanço dos estudos na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO: CONCEITOS

De forma ampla e abrangente, a internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem. Embora contenha a palavra “processo”, essa definição não indica que a internacionalização deva ser obrigatoriamente composta

por características evolutivas por meio de etapas sequenciais rígidas e impositivas (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

Esse processo crescente de envolvimento com operações internacionais pode ser desenvolvido essencialmente de duas formas: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). A internacionalização para dentro se caracteriza por importações, licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras. A internacionalização para fora ocorre por meio de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior. A combinação dessas duas formas permite o aprofundamento do processo de internacionalização das empresas (BARRETTO; ROCHA, 2003).

De maneira similar, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) referem-se ao termo negócios internacionais ou negócios interfronteiras, caracterizando-o como o desempenho de atividades de comércio e investimento por empresas, por meio de fronteiras entre países, pelas quais as empresas organizam, abastecem, fabricam, comercializam e conduzem outras atividades de valor agregado em escala internacional. Para esses autores, a internacionalização empresarial concerne à tendência das empresas em ampliarem de forma sistemática a dimensão internacional de suas atividades comerciais.

Pragmaticamente, a internacionalização pode ser considerada como a obtenção de faturamento parcial ou integral a partir de operações internacionais por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias (CYRINO; OLIVEIRA JÚNIOR; BARCELLOS, 2010). De forma análoga, a internacionalização de uma empresa pode ser definida como qualquer atividade exercida visando expandir suas operações além de sua nação de origem, o que engloba transações (comercialização de produtos, marcas e patentes), investimentos diretos (abertura de fábricas, escritórios de serviços e *joint ventures*) e projetos especiais (HRDLICKA et al., 2008).

2.2 INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO (IDE)

O Investimento Direto Estrangeiro, além de ser uma importante etapa de internacionalização, abrange uma ampla relação em negócios internacionais, sendo a principal estratégia das empresas à procura de novos mercados estrangeiros. Entre as estratégias de internacionalização, o IDE é considerado o mais avançado processo e envolve a instalação de fábricas, subsidiárias ou outras formas de investimentos que exigem o emprego de recursos, instalações locais e operações no mercado cobiçado (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Em termos nacionais, as características marcantes do Brasil são colocadas por Sauvant (2007) como a quinta maior fonte de IDE em mercados emergentes, ultrapassado apenas por Hong Kong, Cingapura, Federação Russa e Taiwan, o que mostra um crescimento significativo nos fluxos de saída de IDE em razão do aumento de fusões e aquisições no exterior. No caso brasileiro, os mercados financeiros mais favoráveis são um dos motivos que levam à internacionalização. No entanto, quando comparada às economias asiáticas, auxiliadas por taxas mais elevadas de poupança interna e dotadas de particularidades que lhe concedem maior grau de investimentos, a situação brasileira é considerada menos vantajosa (RICUPERO; BARRETO, 2007).

Para atender a esse crescimento, Cyrino e Tanure (2009) comentam que o comprometimento entre as empresas aumentou e suas estratégias foram apoiadas por fluxos de investimentos diretos estrangeiros em unidades de fabricação, distribuição e comercialização de produtos. Na continuidade do aumento de fluxos de investimentos do Brasil no exterior, a projeção é de domínio de fatias do mercado global em diversos setores. Para isso, é necessária a participação do Governo na diminuição dos entraves à saída de IDE do país, o que aumentaria a capacidade competitiva das empresas e tornaria a política pública de apoio mais eficiente (ALMEIDA, 2007).

No campo acadêmico, o IDE e suas vantagens têm sido estudados ao longo do tempo na busca por fatores que influenciam a tomada de decisão nas empresas. Pesquisadores como Barreto (2002), Hemais e Hilal (2004) e Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) relatam em seus trabalhos alguns desses fatores, como natureza da empresa, nacionalidade, custos de operações e análise de mercados potenciais.

De forma geral, as empresas que realizam IDE e empreendimentos colaborativos estrangeiros – alianças compostas por empresas que unem seus recursos – dividem custos e riscos por razões muitas vezes distintas, mas com o objetivo consensual de aumentar a sua competitividade. No entanto, os motivos para a adoção dessas estratégias de entrada podem ser categorizados da seguinte forma (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010):

- a) relacionados à busca de mercados: acesso a novos mercados ou oportunidades; acompanhamento dos principais clientes e competição com os principais rivais em seus próprios mercados;
- b) relacionados aos recursos ou à busca de ativos: acesso à matéria-prima; acesso a conhecimento ou outros ativos e acesso tecnológico e gerencial ao *know-how* disponível em um mercado-chave;

- c) relacionados à eficiência: redução dos custos de *sourcing* e produção; localização da produção próxima aos clientes; aproveitamento dos incentivos governamentais e superação das barreiras comerciais.

Além desses motivos para a atuação transnacional e a partir da abertura do mercado nacional para a importação de produtos estrangeiros e para a entrada de IDE de outros países, as empresas brasileiras não contam mais com um mercado cativo, dotado da segurança de uma reserva de mercado, no qual a concorrência global não tem condições de igualdade em relação às empresas nacionais, mesmo se tratando de um grande mercado como o brasileiro. Ou seja, a competição necessária no mercado global é a mesma enfrentada no mercado doméstico (ALMEIDA, 2007).

Em termos de classificação, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) abordam que os IDEs podem ser categorizados de acordo com a forma (investimentos *greenfield* versus fusões e aquisições), a natureza da propriedade (subsidiária integral versus *joint venture*) e o nível de integração (horizontal versus vertical). O investimento *greenfield* acontece quando a empresa emprega seus recursos financeiros e constrói uma nova sede ao invés de adquirir uma fábrica já existente. O investidor também pode escolher o IDE por meio da aquisição ou fusão, o que implica a compra de uma empresa já existente ou a união de duas ou mais empresas para formar uma nova. Quanto à natureza de propriedade, classifica-se como subsidiária integral quando o investidor detém 100% do negócio e o controle das operações é completo, e como *joint ventures* as associações nas quais uma nova empresa é criada por intermédio de investimentos de forma conjunta de duas ou mais empresas-mãe. E sobre o nível de integração, caracteriza-se como integração horizontal o acordo pelo qual a empresa possui as atividades envolvidas em uma etapa específica de sua cadeia de valor, e como integração vertical, o acordo que a empresa possui em várias etapas de uma cadeia de valor.

Em razão da sua importância como estratégia de entrada, o IDE apresenta relação com várias teorias que buscam explicar os movimentos de internacionalização realizados pelas empresas. No Quadro 1, algumas dessas teorias são sinteticamente apresentadas, destacando como as empresas podem usar o IDE como forma de sustentação de sua vantagem competitiva.

Em razão da variedade e do escopo das teorias que buscam explicar o processo de internacionalização das empresas e que abordam de alguma forma o IDE, este estudo possui enfoque na abordagem do paradigma eclético da produção, especialmente em decorrência da sua característica teórica integradora. Do ponto

de vista econômico das abordagens de internacionalização, o paradigma eclético da produção é considerado como teoria principal, pois aplica os conceitos de custos de transação às decisões de internacionalização da firma, no sentido de explicar as características das empresas e dos mercados que estimulam a internacionalização via IDE, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados (CYRINO; OLIVEIRA JÚNIOR; BARCELLOS, 2010).

Quadro 1 – Perspectivas teóricas sobre o que leva as empresas a optarem pelo IDE

Teoria	Principais características	Benefícios
Teoria da vantagem monopolista	A empresa controla um ou mais recursos ou oferece bens e serviços relativamente singulares que lhe conferem um grau de poder de monopólio em relação a mercados e concorrentes estrangeiros.	A empresa pode operar subsidiárias estrangeiras de modo mais lucrativo do que as locais que concorrem em seus próprios mercados.
Teoria da internacionalização	A empresa adquire e retém uma ou mais atividades da cadeia de valor.	<ul style="list-style-type: none"> - Minimiza as desvantagens de contar com intermediários, colaboradores ou outros parceiros externos. - Assegura maior controle sobre as operações estrangeiras, ajudando a maximizar a qualidade do produto, a confiabilidade dos processos de manufatura e a solidez das práticas mercadológicas. - Reduz o risco de que o conhecimento e os ativos proprietários sejam perdidos para os concorrentes.
Paradigma eclético de Dunning	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagens específicas de propriedade: a empresa detém conhecimento, habilidades, capacitações, processos ou ativos físicos. - Vantagens específicas de localização: os fatores de cada país propiciam benefícios específicos, como recursos naturais, mão de obra capacitada de baixo custo e capital barato. - Vantagens de internalização: a empresa beneficia-se da internalização da manufatura, distribuição ou outras atividades da cadeia de valor no exterior. 	Propicia várias vantagens relativas aos concorrentes, incluindo a habilidade de possuir, controlar e otimizar as atividades da cadeia de valor – P&D, produção, marketing, vendas, distribuição, atendimento pós-venda, bem como as relações com clientes e principais contatos – desempenhadas nos locais mais vantajosos do mundo.

Fonte: adaptado de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 83).

2.3 PARADIGMA ECLÉTICO DA PRODUÇÃO

O quadro de referência do paradigma eclético da produção internacional foi desenvolvido por John Dunning na Universidade de Reading, Inglaterra, a fim de delinear uma explicação ampla para a teoria de produção internacional da firma, com fundamento na corrente eminentemente econômica (HEMAIS; HILAL, 2004; NEUMANN; HEMAIS, 2005). A partir do planejamento racional e sistêmico da atuação internacional, ele busca determinar os fatores que levam a empresa a estabelecer investimentos externos diretos e suas implicações (GRINGS; RHODEN, 2005).

A essência da proposta do paradigma eclético da produção é explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional com base em três grupos de vantagens específicas estruturadas no modelo *Ownership, Localization and Internalization* (OLI) (DUNNING, 1980, 1988):

- a) vantagens de propriedade (*ownership*): referem-se a vantagens específicas da natureza ou nacionalidade da empresa, para que possa competir no exterior com empresas locais, e devem ser suficientes, a fim de compensarem os custos extras de estabelecimento e operação no destino. Podem ser de natureza estrutural – propriedade em si ou acesso privilegiado a algum ativo – e/ou transacional – capacidade da hierarquia de uma empresa multinacional de tirar proveito das imperfeições de mercado ou pela administração de um conjunto de ativos localizados em diferentes países;
- b) vantagens de localização (*localization*): baseadas na atratividade da localização da produção no exterior, em razão de barreiras protecionistas, custos de logística e imposições legais que estabelecem o benefício de produzir em outros países no intuito de se protegerem desses custos adicionais. Essas vantagens podem ser estruturais – intervenção governamental afetando custos ou receitas – e/ou transacionais – oportunidades surgidas a partir da gestão coordenada dos ativos instalados em diferentes países;
- c) vantagens de internalização (*internalization*): trata-se da capacidade e do desejo da empresa multinacional de transferir ativos por meio das fronteiras nacionais dentro de sua própria hierarquia ao invés de se utilizar do mercado internacional. Os motivos para que uma empresa internalize suas atividades em um mercado podem ser: garantia de fornecimento de recursos especiais;

segurança na qualidade dos produtos; proteção dos direitos de propriedade; controle dos preços; e, diluição dos custos fixos.

Dunning (1980, 1988) afirma que a combinação dessas três vantagens é necessária e suficiente para explicar o investimento no exterior e sua forma, além de outros fenômenos associados à combinação dessas vantagens. Em razão de operar em diferentes locais, a empresa pode auferir vantagens adicionais de propriedade, como se beneficiar de preços de transferência internacional, transferir ativos líquidos de maneira a proteger-se ou beneficiar-se de flutuações cambiais e reduzir o risco de operação pela diversificação territorial (AMATUCCI, 2009).

Apesar dos testes empíricos, o paradigma eclético também possui críticas, as quais se baseiam na sua orientação para a produção, pois analisa os motivos pelos quais as empresas instalam subsidiárias de produção no exterior e não se propõem a explicar como acontece a busca pelos mercados externos. Considera-se, portanto, que essa teoria é mais adequada para a explicação dos movimentos realizados por grandes empresas multinacionais, por intermédio da instalação de plantas no exterior, em detrimento dos movimentos iniciais realizados por empresas de atuação apenas doméstica em direção ao mercado internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

3 A INDÚSTRIA DE SOFTWARE NO BRASIL E NO MUNDO

A indústria de *software* no Brasil 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. O primeiro passo para a implementação dessa política ocorreu em 1972 por meio da criação da Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico – CAPRE, subordinada ao Ministério do Planejamento. Em 1979, já com a consciência da importância da área de Tecnologia da Informação (TI) para o desenvolvimento do país, foi criada a Secretaria Especial de Informática (SEI), subordinada ao Conselho de Segurança Nacional (MORAES, 2012).

Embora polêmica, a reserva de mercado de TI contribuiu para a formação de um mercado interno de tamanho considerável, dada as dimensões da economia na época. Entre 1979 e 1985, as vendas totais das empresas brasileiras do setor de TI cresceram de US\$ 93 milhões para US\$ 1,5 bilhão, uma média de crescimento de aproximadamente 60% ao ano, e o número de empregos diretos nesse segmento da indústria brasileira passou de 2.989 para 30.275 (FLEURY, 1988).

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. As peculiaridades vividas pelo Brasil na época em razão da inflação geravam enorme complexidade nos 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 pelo Governo brasileiro, que passou a atribuir maior importância ao *software* em detrimento do *hardware* (MORAES, 2012). A partir disso surgiu o Programa de Desenvolvimento Estratégico em Informática no Brasil (Projeto Desi-Br), uma iniciativa do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), coordenada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e apoiada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O Desi foi constituído por três programas interligados: o Programa Temático Multi-institucional em Ciência da Computação (ProTem CC), a Rede Nacional de Pesquisa (RNP) e o Programa Softex-2000, criado em 1993, com a finalidade de impulsionar o crescimento da indústria brasileira de *software*. Com o objetivo de posicionar o Brasil entre os principais produtores e exportadores de *software*, foram reforçadas as relações entre as universidades, o setor privado e o Governo, a fim de difundir o conhecimento de TI por diversas regiões, e foram criados polos regionais de desenvolvimento de *software*, priorizando a formação de técnicos, a disseminação do empreendedorismo, a criação de incubadoras e a geração de novas empresas (SOFTEX, 2009).

A prioridade do Governo brasileiro às exportações na indústria de *software* justificava-se 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 a China, a Índia e Israel (MORAES, 2012). No caso brasileiro, várias empresas de 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 “indústria de *software*”. Essa heterogeneidade implica em 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, 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).

Nesse sentido, alguns segmentos da indústria de *software* são caracterizados pelo caráter global e monopolístico, nos quais empresas líderes impuseram padrões de soluções dominantes. Em grande parte desses segmentos, há o predomínio de empresas estadunidenses, o que se explica pelas características da dinâmica competitiva em associação com determinantes históricos. A despeito do maior ou menor grau de internacionalização de cada segmento, observa-se como tendência geral a intensificação do caráter global das atividades relacionadas ao *software*, de forma harmônica com o movimento geral da globalização (ROSELINO; DIEGUES, 2006).

Além da expansão do emprego das TIs em, virtualmente, todas as atividades, a importância crescente da dimensão internacional da indústria de *software* e serviços correlatos se explica por dois fatores principais:

- a) a intensificação do processo geral de globalização produtiva, por meio da descentralização geográfica das funções corporativas em diversos setores produtivos. Nesse caso, as atividades intensivas em TI são frequentemente terceirizadas para empresas especializadas, amiúde localizadas em outros países;
- b) a reprodução desse movimento de globalização produtiva no âmbito da própria indústria de *software*, com a decorrente tendência de externalização, por parte das grandes empresas, das etapas que envolvem o desenvolvimento de soluções em *software* (ROSELINO; DIEGUES, 2006).

A respeito dos dados brasileiros, o número de empresas que compõem a indústria de *software* e serviços de TI cresceu, em média, 4,3% ao ano no período de 2003 a 2009, com predomínio expressivo de micro e pequenas empresas. Nesse mesmo período, também houve um crescimento na receita líquida da indústria, em torno

de 8,2% ao ano, 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% ao ano 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 décima 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 se referem ao comércio internacional. De forma geral, 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 à 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 MÉTODO

Do ponto de vista da abordagem do problema, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, empregando o método de estudo de caso único (EISENHARDT, 1989), já que essa técnica permite o agrupamento de um número expressivo de dados (YIN, 2005). O estudo de caso 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 (YIN, 2005).

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é adequado 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. Dessa forma, este artigo caracteriza-se como um estudo de caso único e holístico com apenas uma unidade de análise – a empresa –, conforme os projetos de estudo de caso estabelecidos por Yin (2005).

Além disso, o caso escolhido atende a alguns requisitos para ser considerado como único. O primeiro fator que justifica a escolha é o fato de ser um caso crítico, em razão da sua liderança no mercado e por se caracterizar como uma fabricante de *software*. O caso escolhido também proporciona especificidades que outras organizações de setores mais tradicionais e de bens tangíveis não apresentariam. Outra justificativa é que o caso escolhido possibilita analisar as vantagens do IDE preconizadas por Dunning (1980, 1988) e, com isso, uma maior discussão a respeito dos aspectos relacionados ao tema e uma contribuição significativa por meio dessa perspectiva. Nessa linha, o caso único justifica-se como uma possível experiência que pode ser apresentada de maneira independente em diversas outras experiências de internacionalização.

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, composto por 10 questões abertas organizadas em três grupos, de acordo com as vantagens específicas do modelo OLI de Dunning (1980, 1988), descritas no referencial teórico.

Feito isso, a entrevista foi realizada e gravada *in loco* em novembro de 2012, com o Diretor de Operações de Mercado Internacional da TOTVS, com duração de 1 hora e 30 minutos. A escolha desse Diretor justifica-se por ser ele o responsável direto pela internacionalização da empresa e que, em razão da sua experiência profissional, possui relevante conhecimento sobre o assunto. Esse 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 podem oferecer informações históricas sobre o fenômeno estudado, além de o pesquisador ter a vantagem de um certo controle sobre a forma de questionamento. Nesse procedimento, obteve-se boa interação do entrevistador com o entrevistado, o que permitiu um maior aprofundamento das informações. Esse 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 pelo fato de envolver pesquisa com os 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 se proteger 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 entre setembro e dezembro de 2012.

Por último, os dados e as informações coletados foram analisados por meio do *framework* teórico do modelo OLI. 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 delas 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 à vida empresarial de seu atual CEO, Laércio Cosentino. Em 1978, Cosentino começou a trabalhar como estagiário em uma empresa denominada Sistemas Integrados de Gerência Automática Ltda (SIGA), 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 fundaram a 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 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 por meio do 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. Em decorrência disso, a Microsiga percebeu que deveria expandir suas atividades 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 dos anos 2000. Nesse processo, a empresa adquiriu várias outras, 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 de *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 cerca de 6 mil funcionários e mais de 26,2 mil clientes ativos. 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 melhor a posicionou para competir com gigantes do setor, como a alemã SAP e a americana Oracle.² 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% ao ano, atingindo o patamar de R\$ 1,3 bilhão em 2011, e uma margem EBITDA³ média em torno de 23,5% ao ano, 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* por meio do desenvolvimento e da comercialização do direito de uso de aplicativos, especialmente os caracterizados como *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou sistemas de gestão empresarial, principalmente voltados para empresas de pequeno e médio portes. Atrelado a isso, a TOTVS também realiza serviços de customização dos *softwares* às particularidades do cliente, 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, os três grupos da estrutura de análise são individualmente abordados no contexto das ações de IDE realizadas pela TOTVS.

5.1 VANTAGENS DE PROPRIEDADE

No caso da TOTVS, as ações de IDE começaram logo após a sua inserção internacional, com a instalação de unidades próprias a partir dos anos 2000 concentradas na América Latina. Paralelamente a essas ações, a TOTVS também replicou o modelo de franquias no mercado internacional, já bem-sucedido na sua atuação doméstica. O relato da entrevista a seguir destaca essas ações:

Na verdade a gente foi para Argentina como uma unidade própria, em 2000, e aos pouquinhos a gente foi para o México com uma unidade própria, mas logo depois da Argentina, a gente criou uma franquia no Chile em 2000 e aí começou esse crescimento por franquia. Hoje, além do *headquarter* aqui no Brasil, a gente tem três unidades próprias: uma de inovação nos Estados Unidos (Vale do Silício) e dois grandes *hubs* de distribuição, que é o *hub* do México e o *hub* argentino. (informação verbal).

A adoção de mais de um modo de entrada no exterior trouxe vários benefícios para a TOTVS. De um lado, a TOTVS detém a propriedade total de unidades no exterior como forma de estar presente em mercados estratégicos, além do fato de gerar mais aprendizado. De outro, as franquias propiciaram a expansão de forma acelerada e permitem um determinado grau de controle da atividade, conforme os trechos da entrevista evidenciados a seguir:

Franquias representam 50% do nosso faturamento. Devemos manter o que está dando certo, mas assim como no Brasil, lá fora a gente quer estar em mercados estratégicos, [...] mercados esses que a gente não abre mão de ser unidade própria, porque queremos aprender, porque queremos dominar. (informação verbal). [...] então você tem cinco unidades estratégicas no Brasil que a gente não abre mão de ser própria. Analogamente na América

Latina, México e Argentina são dois mercados estratégicos, então a gente faz questão de estar com unidade própria. (informação verbal).

Pode-se perceber que o posicionamento da TOTVS está estreitamente relacionado ao pressuposto do paradigma eclético da produção em sua forma original, que consiste no argumento de que para firmas de uma nacionalidade competirem produtivamente com concorrentes em seus países de origem, elas devem possuir vantagens específicas de propriedade, natureza ou nacionalidade (DUNNING, 1980). Nesse sentido, a natureza do negócio da TOTVS também facilita o acesso a novos mercados quando comparado a outros tipos de negócios, conforme relatado na entrevista: “Uma unidade fabril precisa de um investimento de planta mais denso, então sobre esse aspecto há uma vantagem [...] Mas uma empresa de serviço, comparada com uma empresa de manufatura, talvez tenha mais facilidade.” (informação verbal).

O relato alinha-se ao pressuposto do paradigma eclético da produção, pois a natureza do produto, como fonte de vantagem competitiva, deve ser suficiente para ultrapassar os custos e desvantagens de ser estrangeiro e os custos de instalar e operar uma subsidiária no exterior. No entanto, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) afirmam que nem todo o serviço pode ser exportado, muito embora alguns possam ser digitalizados e transferidos de modo eletrônico além das fronteiras.

5.2 VANTAGENS DE LOCALIZAÇÃO

Dunning (1988) estabelece que as vantagens de localização são referentes à atratividade do país hospedeiro e aos benefícios de produzir no exterior, como diminuir custos de logística e imposições legais. No caso da TOTVS, as vantagens de localização se evidenciam de diversas formas. Por meio de suas unidades internacionais, a empresa fornece para o mercado local e para os países do entorno, o que reduz os custos logísticos e agiliza as operações. Isso corrobora também os constituintes do paradigma eclético da produção, pois existe uma atratividade de mercado em relação às vantagens que a empresa pode criar sobre seus concorrentes nacionais e internacionais.

Considerando esse aspecto, a TOTVS define a localização das ações de IDE de forma bastante criteriosa, analisando o mercado, a perspectiva de crescimento da indústria e outros fatores relevantes. Assim, a definição de onde irá realizar o IDE passa por fatores legais, políticos, culturais e geográficos, ligados diretamente às vantagens

da localização que a TOTVS busca no mercado exterior. A partir do momento em que a empresa almeja novos mercados, a sua área de “inteligência de mercado” analisa as localizações considerando os aspectos geográficos e o potencial de crescimento no longo prazo, o que pode ser evidenciado no trecho da entrevista a seguir:

[...] a geografia é importante, os mercados que tenham maior potencial de crescimento no longo prazo. E aí você tem África, América Latina [...] então pra gente faz todo o sentido, tanto do ponto geográfico quanto da perspectiva de crescimento do nosso segmento. (informação verbal).

[...] os Estados Unidos têm um crescimento importante, mas têm um mercado muito volumoso. Existem outras regiões no Globo com perspectivas de crescimento fortes como Norte da África, alguns países da Ásia, só que aí o aspecto geográfico faz a gente escolher México, Argentina, entre outros [...] como a gente está cercado desses países que vão crescer a taxas altas e são muito próximos da gente, fizemos essa interseção de geografia e potencial de crescimento de mercado. (informação verbal).

Essas ações corroboram alguns aspectos teóricos já mencionados e, em especial, o prescrito pelo paradigma eclético, no qual se pode destacar como vantagens de localização a dimensão do mercado consumidor e as perspectivas de seu crescimento, o nível de desenvolvimento econômico, a dotação de infraestrutura e as políticas públicas de promoção ao investimento (BARBOSA, 2009). Essas vantagens de localização constituem-se em atrativos para as atividades internacionais de multinacionais, as quais se estimulam em engajar mais em processos de investimento direto (AMAL; RABOCH; TOMIO, 2009).

Outro aspecto considerado pela TOTVS na definição da localização do IDE está relacionado ao potencial dos países vizinhos, pois, conforme já mencionado, as unidades no exterior funcionam como *hubs* de distribuição para determinada região. 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.

A unidade em Querétaro, no México, exemplifica as ações de IDE da TOTVS, pois a empresa considera o mercado mexicano atraente para criar vantagens de localização. Além disso, a TOTVS utiliza essa unidade no desenvolvimento de *software*, o que é importante para que parte do produto do mercado internacional seja

desenvolvido fora do Brasil, independente de onde será comercializado. Essa é uma iniciativa recente da TOTVS e gera uma economia logística, pois até então tudo era desenvolvido no Brasil e enviado ao exterior, o que vinha se tornando caro do ponto de vista operacional, conforme o relato do entrevistado a seguir:

[...] antes era tudo desenvolvido em São Paulo. Essa é uma decisão muito fresca e eu estou convencido que é um divisor de águas pra gente. Primeiro que é uma variável importante, porque o Brasil começou a ficar caro no ponto de vista de mão de obra. Então, se você imaginar que o recurso mexicano custa 2,23 vezes menos que o nosso aqui, isso tem um peso muito grande para uma organização que conta com 2000 programadores. (informação verbal).

5.3 VANTAGENS DE INTERNALIZAÇÃO

A internalização também está relacionada às falhas de mercado, como os custos de informação, oportunismo e especificidades de ativos. Essas condições conduziriam a empresa multinacional a utilizar o IDE como modo de entrada em situações que possa obter vantagens adicionais em relação a outras empresas e também proteger essas vantagens ao utilizar sua estrutura (BARRETTO, 2002).

Nesse sentido, a TOTVS possui algumas vantagens em desempenhar atividades no mercado exterior utilizando apenas a sua estrutura, pois consegue disseminar sua sinergia e sua metodologia e assegurar um melhor conhecimento da cultura local, embora o processo seja mais lento quando comparado às aquisições sem integração com a matriz, conforme o relato a seguir:

[...] a vantagem é que nós garantimos um conhecimento de cultura muito forte [...] podemos passar nossa metodologia, mesmo que o processo seja mais lento. Se quiséssemos entrar mais rápido, o modo de aquisição seria melhor, daí o que se chamava de “X”, agora é TOTVS. (informação verbal).

[...] A gente quer justamente levar nossa sinergia, produtos, metodologia e tudo que for universal, cuidando só o que deve ser regionalizado. (informação verbal).

Além disso, a expansão internacional da TOTVS está significativamente arraigada na forma de trabalho da empresa, pois apesar de realizar aquisições, a TOTVS possui os negócios unificados em uma mesma filosofia, o que, como mencionado, é mais lento e pode ser mais trabalhoso, mas traduz-se em vários benefícios estão relacionados às vantagens de internalização, como transferência de conhecimento, aprendizagem e adaptação. Em termos teóricos, o paradigma eclético afirma que, quanto maiores os benefícios líquidos da internalização dos mercados de produtos intermediários, mais a empresa prefere se envolver diretamente na produção externa, em vez de contratos de licenciamento ou outros (AMAL; RABOCH; TOMIO, 2009).

E não apenas para a TOTVS, mas a transferência dos ativos, como conhecimento, tecnologia e novos produtos é uma barreira importante no processo de IDE e que deve ser analisada com cautela, pois em muitos casos envolve investimentos elevados na multiplicação do conhecimento. Como se trata de uma empresa de tecnologia, a TOTVS também se utiliza de ferramentas remotas para a transferência de conhecimentos, o que permite reunir em um curto espaço de tempo profissionais de diferentes países da empresa, com agilidade e custos reduzidos. No entanto, como está inserida em um setor tradicionalmente dinâmico,

[...] cada vez mais elas (as unidades no exterior) estão criando seus próprios conhecimentos, seus próprios talentos. Cada dia menos a gente precisa ir lá para ensinar o básico. A gente já vai para ensinar o sofisticado, e aí a demanda por esse tipo de viagem de repasse de conhecimento diminui. Mas a tecnologia está sempre mudando e a gente precisa sempre atualizar o novo. (informação verbal).

Em geral, são diversos os motivos que podem levar uma empresa a internalizar suas atividades. Entre eles, pode-se citar a realização de economias de escala, a diminuição dos riscos e a redução dos custos de transação e coordenação, decorrentes da existência de externalidades (AMAL; RABOCH; TOMIO, 2009), o que se corrobora na análise do caso, pois como destacado por Dunning (1988), o desenvolvimento e a exploração das vantagens competitivas pela empresa a permitem auferir vantagens de internalização.

No caso da TOTVS, mesmo que seu processo de internacionalização seja por meio de franquias e subsidiárias, o seu principal ativo se mantém sob sua hierarquia, ou seja, sua fonte de desenvolvimento de *softwares*, deixando aos franqueados apenas a comercialização e a implementação de seus produtos. Assim, a empresa evita os riscos de dissipação desse importante ativo por meio dos benefícios do IDE e da internalização.

5.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

De maneira geral, a adoção do IDE como estratégia de internacionalização visa essencialmente ao melhor desempenho da empresa com base na geração de determinadas vantagens competitivas. No intuito de resgatar os principais pontos da análise do caso em questão, o Quadro 2 apresenta uma síntese do estudo por meio do modelo OLI.

Quadro 2 – Síntese das vantagens de ide da Totvs

Vantagens específicas do modelo OLI	Essência dos conceitos das vantagens específicas de Dunning (1980, 1988)	Evidências no caso da Totvs
Propriedade (<i>ownership</i>)	Vantagens específicas da natureza ou nacionalidade da empresa. Podem ser de natureza estrutural – propriedade ou acesso privilegiado a ativos – e/ou transacional – uso da hierarquia da empresa em detrimento do mercado ou administração de ativos em diferentes países.	Opção pela propriedade dos ativos somente nos mercados considerados estrategicamente relevantes, como fonte de inovação (como é o caso da unidade no Vale do Silício) ou <i>hub</i> de distribuição (como nos casos das unidades no México e na Argentina). A natureza do negócio da empresa, baseada em <i>softwares</i> e serviços, facilita a estratégia de IDE.
Localização (<i>localization</i>)	Vantagens baseadas na atratividade da localização da produção no exterior, em razão de barreiras protecionistas, custos de logística e imposições legais. Também podem ser estruturais – custos ou receitas afetadas pela intervenção governamental – e/ou transacionais – gestão coordenada dos ativos em diferentes países.	Escolha dos países para o IDE com base na distância geográfica e no potencial de crescimento do mercado em longo prazo. O potencial de mercado dos países vizinhos também é um fator importante para a decisão de IDE pela empresa, pois pode orientar para um <i>hub</i> de distribuição regional. Além disso, a localização no exterior pode reduzir o custo operacional em termos de logística e mão de obra.

Vantagens específicas do modelo OLI	Essência dos conceitos das vantagens específicas de Dunning (1980, 1988)	Evidências no caso da Totvs
Internalização (<i>internalization</i>)	Vantagens específicas obtidas com a transferência de ativos para o exterior por meio da própria hierarquia da empresa. Os motivos para essa internalização podem estar relacionados à qualidade dos produtos, à proteção dos direitos de propriedade, ao controle dos preços, entre outros.	Realização das ações de IDE com base na capacidade de integração com as demais operações da empresa. A TOTVS busca a sinergia das atividades e as vantagens de internalização por meio da transferência de conhecimento, aprendizagem e adaptação local. O uso nato da tecnologia facilita a troca de experiências e o seu principal ativo – o desenvolvimento de <i>softwares</i> – mantém-se sob sua própria hierarquia.

Fonte: os autores.

6 CONCLUSÃO

Diversos fatores podem influenciar as ações 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.

A partir dos resultados desta pesquisa, percebe-se que as vantagens de propriedade, localização e internalização, propostas pelo modelo OLI de Dunning, estão presentes no processo de internacionalização da TOTVS de diversas formas e em vários momentos. O conjunto dessas vantagens é determinante para as decisões de IDE da TOTVS e a condiciona para um desempenho competitivo superior.

No caso da propriedade, as vantagens das ações de IDE realizadas pela TOTVS se revelam naqueles mercados considerados estrategicamente relevantes, do ponto de vista da inovação, o que está diretamente relacionado ao *core business* da empresa no desenvolvimento de *software*, ou da distribuição, o que auxilia na expansão internacional de forma mais próxima aos principais mercados. Em ambos os casos, a empresa usufrui de sua própria hierarquia ou estrutura.

Adicionalmente, as decisões da TOTVS de localização no exterior estão baseadas em vantagens relacionadas à logística, ao custo da mão de obra e ao potencial de crescimento do mercado no longo prazo, inclusive dos países vizinhos. Tais decisões também objetivam a sinergia com as operações nacionais da empresa,

nas unidades compreendidas como *hubs* de distribuição ou como fontes de inovação, pois a própria natureza do negócio facilita a obtenção das vantagens específicas de internalização, por meio da transferência de conhecimento, da aprendizagem e da integração entre as diferentes unidades da TOTVS.

Em termos gerais, o avanço internacional da TOTVS se viabilizou em boa parte por meio do uso da estratégia de IDE e suas vantagens. Ou seja, as vantagens auferidas por meio da transferência de ativos ao exterior dentro de sua própria estrutura, o acesso à mão de obra qualificada e de menor custo, a instalação de *hubs* de distribuição, entre outros, sustentam e justificam as ações de IDE realizadas pela empresa.

Portanto, a análise dessas vantagens determina a forma de operação da TOTVS nos países potenciais, pelo IDE ou por franquias. Conforme preconizado pelo paradigma eclético, a definição pelo IDE deve se basear em vantagens competitivas que possam suprir os custos de operações, em detrimento do uso da estrutura de mercado para o desenvolvimento das atividades internacionais.

É importante destacar que este trabalho se baseou apenas em um caso único, sem replicações. Além disso, há várias teorias que explicam os movimentos de internacionalização de empresas por meio do IDE. Por isso, sugere-se a pesquisa de outros casos e de outros pressupostos teóricos, tanto da abordagem comportamental quanto da econômica, a fim de melhor entender as decisões de IDE realizadas pelas empresas brasileiras e talvez compará-las às ações de empresas oriundas de outros países emergentes ou até mesmo aquelas sediadas em países desenvolvidos.

Notas explicativas:

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

² No mercado nacional de sistema integrado de gestão, a pesquisa anual realizada pela Fundação Getulio Vargas (FGV) aponta, de forma consolidada, a TOTVS com 37% de participação de mercado, a SAP e a Oracle com 28 e 16%, respectivamente. Ao analisar as empresas por porte, observa-se que a TOTVS amplia sua participação no segmento das pequenas e médias, o que se inverte quando analisado o segmento das grandes empresas, dominado pela SAP (FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2013).

³ A sigla corresponde a *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

REFERÊNCIAS

ABES SOFTWARE. **Mercado brasileiro de software**: panorama e tendências. São Paulo, 2012.

ALMEIDA, A. L. S. A relevância do investimento brasileiro direto no exterior para as empresas e para a sociedade. In: ALMEIDA, A. L. S. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMAL, A.; RABOCH, H.; TOMIO, B. T. Modelo de análise dos determinantes do investimento direto externo (IDE) de origem de países emergentes: o caso da América Latina. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

AMATUCCI, M. Teorias de negócios internacionais e a economia brasileira – de 1850 a 2007. In: AMATUCCI, M. (Org.). **Internacionalização de empresas**: teorias, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, G. L. A constituição dos fatores do paradigma eclético da produção internacional no processo de internacionalização da Acumuladores Moura S.A. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. da (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BARRETO, A.; ROCHA, A. da. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. da (Org.). **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

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 Microsig Software. São Paulo: Editora Gente, 2001.

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.

CYRINO, A. B.; TANURE, B. Trajetórias das multinacionais brasileiras: lidando com obstáculos, desafios e oportunidades no processo de internacionalização. 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.

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

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.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking das transnacionais brasileiras 2011: crescimento e gestão sustentável no exterior**. 2011. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18171>>. Acesso em: 18 jan. 2014.

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. 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: Ed. FGV, 2012.

FLEURY, P. F. The implementation of the Brazilian computer industry – its complexity and potential impacts. **Technology in Society**, v. 10, p. 29-44, 1988.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Mercado brasileiro de TI e uso nas empresas**. 2013. Disponível em: <<http://eaesp.fgvsp.br/sites/eaesp.fgvsp.br/files/GVpesqTI2013PPT.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2014.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GRINGS, R.; RHODEN, M. I. dos S. Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: 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.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HRDLICKA, H. et al. Internacionalização de uma empresa familiar na área de eletromedicina: Fanem. In: VASCONCELLOS, E. (Coord.). **Internacionalização, Estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen.** São Paulo: Atlas, 2008.

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

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

MORAES, S. T. A. A internacionalização da TOTVS. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **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.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROSELINO, J. E.; DIEGUES, A. C. A constituição de redes produtivas globais e a internacionalização da indústria de software. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

SAUVANT, K. P. O investimento direto estrangeiro dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

SOFTEX. Software e serviços de TI: a indústria brasileira em perspectiva. **Observatório Softex**, n. 1, 2009.

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

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

WOOD JÚNIOR, T.; CALDAS, M. P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 66-78, 2007.

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: 10 jan. 2014.

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

Como citar este artigo:

DAL-SOTO, Fábio et al. Análise da estratégia de investimento direto no exterior da TOTVS. *RACE*, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 13, n. 3, p. 1031-1060, set./dez. 2014. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

APA Dal-Soto, F., Alves, J.N., Amarante, C.C., & Bulé, A.E. (2004). Análise da estratégia de investimento direto no exterior da TOTVS. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 13 (3), 1039-1068. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

