

## 5 Análise do caso

No capítulo anterior, foi descrita a trajetória da Totvs, tanto no mercado doméstico, quanto no internacional. Neste capítulo, buscou-se associar os eventos relatados no capítulo anterior, assim como as atitudes e percepções dos dirigentes às perguntas da pesquisa. Tendo em vista esse objetivo, a análise se desdobra em dois grupos: o primeiro relaciona os atributos que compuseram a forma de internacionalização às quatro questões elaboradas no capítulo 3. O segundo aborda separadamente as teorias de Uppsala e do Empreendedorismo Internacional, abrangendo os principais temas tratados na Revisão de Literatura, com vistas a identificar em que aspectos o caso estudado pode ser explicado a partir das duas correntes teóricas previamente examinadas.

### 5.1. A forma de internacionalização escolhida pela Totvs

Durante a pesquisa, tanto durante a entrevista, quanto nas consultas a dados secundários, buscou-se entender de que maneira a Totvs cresceu e passou a competir diretamente com as “*global players*” no mercado internacional. Para encontrar essa resposta, o estudo se concentrou em entender: (i) os motivos para internacionalização; (ii) o processo de escolha dos países; (iii) a importância do principal dirigente no processo de internacionalização .

Na Tabela 8 encontra-se detalhada a relação dos resultados encontrados na pesquisa à luz dos quatro pontos descritos.

QUESTÃO	RESULTADOS DA PSQUISA
Motivos para Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de mercado</li> <li>• Entrada de concorrentes (SAP, Oracle, People Soft)</li> <li>• Garantir Market share</li> <li>• Buscar crescimento</li> </ul>
Processo de escolha do país	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade geográfica</li> <li>• Proximidade cultural</li> <li>• Mesma língua</li> </ul>
Importância do principal dirigente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empreendedor</li> <li>• Persistência</li> <li>• Estrategista</li> </ul>

Tabela 8 – Comparação das questões e resultados  
Fonte: Própria

## 5.2.

### Contribuições da Teoria de Uppsala à interpretação do caso Totvs

A primeira experiência de internacionalização da Totvs se deu de forma casual, não planejada, e teve como objetivo apenas atender clientes brasileiros com operações nos Estados Unidos e na Espanha. Tal modo inicial de entrada pressupõe aspectos relacionados ao conceito de rede de relacionamento (BELL, 1995; JOHANSON e VAHLNE, 2003). No entanto, esse não foi o modo adotado pela Totvs no decorrer da sua trajetória internacional posterior. Observe-se, porém, que essa forma de início da internacionalização pode ser considerada compatível com aquela preconizada pelo Modelo de Uppsala original: pedidos vindos do exterior, que a empresa pode atender de forma passiva, sem com isso comprometer-se com a internacionalização.

Um dos conceitos mais explorados no Modelo de Uppsala original é o de distância psíquica (JOHANSON e VAHLNE, 1977) que aparece como um dos principais fatores considerados no momento que uma empresa decide se expandir internacionalmente. Desde sua primeira investida na Argentina, a Totvs mostrou clara preferência por países que apresentam similaridades de cultura, de idioma e mesmo de legislação. Essa abordagem de escolha de país se repete em todas as

decisões que se seguiram à primeira, tanto na América Latina, como em Portugal e Angola.

Segundo o entrevistado da Totvs, a principal motivação inicial da empresa para buscar a internacionalização foi a perspectiva de entrada de concorrentes de peso do mundo desenvolvido, à época da abertura da economia brasileira, no início da década de 1990. Quando os dirigentes se deram conta de que as grandes multinacionais do setor de software e serviços de TI estariam interessadas em comercializar seus produtos no mercado brasileiro, intuíram que a internacionalização era, naquele momento, uma forma de reduzir risco e de fortalecer sua posição no mercado. Essa iniciativa se mostra coerente com o postulado por Johanson e Vahlne em 2009, que acreditavam que a investida em outros mercados era impulsionada pela necessidade de garantir competitividade.

Outro aspecto relevante da Teoria de Uppsala, que também se observa no caso da Totvs, é o processo de aprendizado contínuo sobre o mercado estrangeiro. Quando houve a decisão de internacionalizar, a Totvs escolheu a Argentina, já com o intuito de fazer dessa primeira experiência, um aprendizado.

No início, segundo o entrevistado da Totvs, houve muitos erros e a empresa foi adquirindo experiência através de tentativas e erros: “... *no começo de 1997 fomos para a Argentina, numa forma absolutamente amadora*”.

Depois de entrar em mais alguns mercados externos, a Totvs desenvolveu um processo para dar velocidade ao aprendizado necessário para operar em países estrangeiros. A ideia é, antes de iniciar as operações no novo mercado, contratar uma empresa de consultoria que já esteja atuando no país como forma de conhecer todas as particularidades e as diferenças com relação ao Brasil. Embora esse movimento seja primordialmente focado em adaptar seu software, todo o conhecimento adquirido durante essa análise beneficia a empresa no entendimento das diferenças culturais, de legislação e requisitos burocráticos que muito facilitam a operação da nova filial como um todo.

Segundo Oviatt e Mcdougall (2005), há um tipo de empresa que depende de conhecimento, é rápida em internacionalizar e se enquadra na Teoria de Uppsala. É aquela que necessita apenas adaptar tecnologias maduras para estar pronta para o novo mercado, o que pode ser o caso da Totvs, que apenas precisou localizar seu software para ter um produto pronto a oferecer no país estrangeiro.

Ao expandirem o modelo de Uppsala em 2003, Johanson e Vahlne argumentaram que a rede de negócios na qual a empresa estrangeira passa a atuar também fornece o aprendizado que fortalecerá essa empresa no seu desenvolvimento internacional. O processo da Totvs confirma essa afirmação, não apenas quando cria parcerias com empresa de consultoria local, como também através do modelo de franquia que adota.

As franquias internacionais são consideradas parceiras, e fazem parte da rede da Totvs, trocando com frequência experiências e conhecimentos entre elas mesmas e com a matriz.

*“Temos uma rede social, a By you. E essa troca de experiências, eu não diria nem que é do mercado nacional com o internacional, os participantes do mundo Totvs trocam muita experiência entre si o tempo todo. Isso é sempre muito rico”.*

No entanto, a assertiva de que muitas vezes o reconhecimento de novas oportunidades emerge como consequência natural do conhecimento privilegiado desenvolvido durante a interação cotidiana entre firmas que se tornaram parceiras por meio da internacionalização (JOHANSON e VAHLNE, 2009), não parece se aplicar ao caso da Totvs, uma vez que parece haver forte centralização, na matriz brasileira, das decisões referentes à estratégia de internacionalização. No entanto, é possível que o tipo de análise realizada, que nesse aspecto dependeu de uma única entrevista, não tenha sido suficiente para perceber nuances que poderiam levar a outra conclusão.

Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) acrescentam a capacidade empreendedora como uma variável fixa, ressaltando que é mais comum encontrar essa propriedade em pequenos países e em indústrias de tecnologia. Embora o Brasil não possa ser considerado um país pequeno, é reconhecidamente uma nação empreendedora, e a Totvs e seu fundador também apresentam essa característica. São inúmeras as reportagens da mídia de negócios em que o caráter empreendedor de Laercio Cosentino é alardeado. Também em seu livro, Genoma Empresarial (2001), há evidências de que o empreendedorismo é parte do DNA da Totvs. É essa também a avaliação do mercado, conforme extrato de reportagem da revista de negócios Exame sobre a empresa:

*“Marca a coroação de Cosentino, empreendedor precoce que fundou sua primeira empresa aos 22 anos e hoje, aos 45, comanda a única companhia de software da América Latina com ações negociadas em bolsa....Disposição para agir agressivamente e ambições territorialistas ele já mostrou -- agora, o mercado vai querer conferir suas habilidades para governar.” (Exame, 04/05/2006).*

Um resumo das conclusões com relação à Teoria de Uppsala pode ser visto na Tabela 9 abaixo.

Uppsala	FATO
Atendimento passivo de pedidos vindos do exterior	Acompanhar clientes com operações no exterior
Distância Psíquica	Escolha dos países – América Latina ou de língua portuguesa
Necessidade de fortalecer posição no mercado	Internacionalizar para enfrentar a entrada de multinacionais quando da abertura do mercado
Aprendizado contínuo sobre o mercado estrangeiro	Criação de processo estruturado Busca de consultoria para assimilar diferenças culturais

Tabela 9 – Comparação com a Teoria de Uppsala  
Fonte: Própria

### 5.3. Contribuições da Teoria de Empreendedorismo Internacional à Interpretação do caso Totvs

A Teoria de Empreendedorismo Internacional apresenta muitos conceitos e modelos que parecem ser adequados para descrever o processo da Totvs em sua trajetória de internacionalização.

A principal motivação da Totvs para se expandir por países estrangeiros utilizando modos contratuais (franquias) e subsidiárias próprias (investimento direto no exterior, por aquisições ou investimentos novos), foi a constatação de que empresas multinacionais de grande porte, como IBM, SAP e Oracle, estariam se preparando para trazer pacotes de ERP para o mercado brasileiro. Esse movimento é explicado na Teoria de Empreendedorismo Internacional, que apregoa a influência da internacionalização da indústria como fator preponderante na decisão de buscar mercados externos. Além disso, trata-se claramente de uma decisão estratégica, contrariamente ao previsto pelo Modelo de Uppsala original,

que assume que a internacionalização resulta fundamentalmente de um movimento gradual e autoalimentado.

Depois de tantos anos com o mercado protegido, em geral as firmas brasileiras se encontravam despreparadas para competir com as empresas estrangeiras, o que forçou algumas delas a adquirir vantagens competitivas para sobreviver (ROCHA e SILVA, 2009). À visão empreendedora de Laércio Cosentino certamente não escapou que a internacionalização seria um acelerador para obter capacidade de competir com as novas entrantes.

Embora a Teoria de Empreendedorismo Internacional explore com muita frequência o conceito de empresas jovens e pequenas, há algumas frentes que dão maior valor a outras variáveis, tais como capacitação, orientação e capital social da empresa (WESTHEAD, WRIGHT e UCBASARAN, 2001; JONES, COVIELLO e TAG, 2011). Com esse ponto de vista, o processo de internacionalização da Totvs, que possui um líder empreendedor e uma cultura de empreendedorismo na empresa como um todo, pode ser considerado um caso ajustado à Teoria de Empreendedorismo Internacional, focando, porém, uma empresa madura.

Outros autores identificaram em seus estudos características empreendedoras em empresas já consolidadas em seus mercados, e que mesmo apresentando propriedades inovadoras, escolhem o processo mais tradicional de internacionalização (MCDONALD, et al 2003; BELL, MCNAUGHTON e YOUNG, 2001). A Totvs é considerada uma empresa agressiva em seus negócios no Brasil, mas preferiu penetrar nos mercados externos de forma gradual, procurando, por exemplo, em sua primeira incursão na Argentina, ter a experiência nesse país como forma de aprendizado para incursões futuras.

Uma das acepções mais bem aceitas e difundidas de Empreendedorismo Internacional a define como comportamento inovador, proativo e arriscado que atravessa fronteiras nacionais com a intenção de criar valor para a firma (OVIATT e MCDUGLAS, 2000). Tanto as entradas em países estrangeiros através de criação de franquias, quanto as aquisições feitas pela Totvs, mostram arrojo e aceitação de risco por parte da empresa, e, portanto, estariam bem explicadas por essa definição.

Na realidade, a trajetória da Totvs parece se assemelhar às características do empreendedorismo no que diz respeito à rapidez e eficiência com que a empresa age na direção do mercado externo, após se deparar com mudanças na conjuntura econômica, ou diante do aparecimento de uma ameaça ou pela visão de uma oportunidade. A liberalização da economia de países emergentes tem sido considerada em diversos estudos de Empreendedorismo Internacional como fator relevante para a internacionalização de empresas empreendedoras provenientes desses países, e o entendimento desse fenômeno aparece como uma lacuna no conhecimento sobre internacionalização das empresas (KISS, DANIS e CAVUSGIL, 2011).

Na literatura de Empreendedorismo Internacional são recorrentes alguns aspectos relacionados ao comportamento empreendedor (JONES e COVIELLO, 2005), tais como a cultura organizacional e a influência do quadro cognitivo dos dirigentes das empresas e de suas percepções com relação ao mundo (DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA, HAYTON, MARCEL e O'NEILL, 2001) ou a constatação da importância nos processos de internacionalização de líderes que percebem que suas empresas competem em um ambiente global e não apenas doméstico (ROCHA e SILVA, 2009). Essas premissas tornam a figura do presidente da Totvs, Laércio Cosentino, extremamente ajustada aos pressupostos básicos do Empreendedorismo Internacional.

Particularmente o fator Cultura Organizacional pode ser entendido sob a ótica do líder, pois sendo Cosentino um líder forte, é natural supor que a cultura de sua empresa esteja impregnada de sua personalidade. Uma prova dessa influência pode ser vista na forma como a Totvs estabelece seus parceiros e clientes, definindo que sejam empresas de “*self-mademan*”, o que parece ser uma alusão ao próprio modo de ser de seu fundador.

Outra particularidade explorada na teoria de Empreendedorismo Internacional diz respeito ao dinamismo do processo de internacionalização e ao entendimento de que este é um processo que toma recursos, exige esforço e investimentos em longo prazo (DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003). Essa visão é claramente compartilhada na empresa, em que a internacionalização é vista pelos altos dirigentes como algo que “*não é fácil, não é simples, custa muito dinheiro, consome recursos*”, mas que é “*absolutamente necessária*”. A clareza dessa

visão surge com o entendimento de que quem não se aventura no processo de internacionalização “*está fora do jogo*”.

O modelo de forças que influenciam a velocidade de internacionalização, desenvolvido por Oviatt e Mcdougall em 2005, tem alguns pontos que se enquadram ao processo de internacionalização da Totvs. O primeiro é a força motivadora que, no caso da Totvs, está representada pela entrada dos competidores externos no Brasil recém-aberto economicamente. O segundo é a força facilitadora, pois o produto da Totvs pode ser considerado inovador para os mercados onde atua, especialmente no segmento-alvo de PMEs. E, por fim, a força mediadora, aqui representada por um ator empreendedor que tanto pode ser o líder quanto a organização, pois através de suas percepções ou até mesmo da personalidade desse ator as oportunidades são avaliadas e as decisões são tomadas.

Apesar do arrojo e da convivência com o risco, o empreendedor aplica estratégias diversificadas, de acordo com o mercado ao qual se dirige. Muitas vezes inicia seu processo com pouco investimento e em países geograficamente próximos (KISS, DANIS e CAVUSGIL, 2011). Essa estratégia foi usada inicialmente e se perpetua até os dias atuais na Totvs.

Segundo Luo e Tung (2007), o possível contra ataque de competidores globais que ameaçam entrar no mercado doméstico, a exploração de eventuais vantagens competitivas em outros mercados, o encorajamento por parte dos governos em busca de competição global, ou simplesmente as características empreendedoras da liderança são os principais motivadores das empresas de países emergentes na busca por internacionalização. Destas, apenas a ação do governo não apareceu como relevante no caso da Totvs.

Outro conceito que aparece na Teoria de Empreendedorismo Internacional, que tem a ver com o aprendizado é o de que este se dá por três formas: (1) através de experiência direta, (2) por meio de experiência de outros ou (3) usando paradigmas de interpretação. A Totvs mesclou as duas primeiras. A primeira porque foi aprendendo com os erros, após criar a filial da Argentina e a segunda porque contratava consultorias para aprender as diferenças dos processos no país estrangeiro.

Um resumo das conclusões com relação à Teoria de Empreendedorismo Internacional pode ser visto na Tabela 10 abaixo.

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL	FATO
Comportamento inovador, proativo, arriscado em busca de valor	Utilização de franquias, antecipação à concorrência multinacional, rapidez
Influência da Internacionalização da Indústria como fator de decisão	Internacionalizar para enfrentar a entrada de concorrentes estrangeiros
Comportamento empreendedor, cultura organizacional, influência do quadro dirigente	Líder com percepção de competição a nível global, visão empreendedora
Internacionalização toma recursos, esforço e investimento de longo prazo	Entendimento de que internacionalização é absolutamente necessária, mesmo que custosa
Empreendedor aplica estratégias diversificadas	Internacionalizações através de franquias ou aquisições

Tabela 10 – Comparação com a Teoria de Empreendedorismo Internacional  
 Fonte: Própria