

6

Considerações finais

Uma vez descritos os principais tópicos da literatura correlata e efetuada a análise comparativa dos dados coletados face à teoria descrita, cabe agora proceder às conclusões que respondam a questão formulada no início do trabalho. A pergunta principal a ser explorada diz respeito à forma de internacionalização da empresa Totvs, escolhida por sua importância no cenário nacional, além da recente adquirida posição de destaque no cenário internacional.

No enunciado do problema, foram destacados alguns elementos que deveriam ser aprofundados para o melhor entendimento de como se deu a internacionalização da empresa. A intenção da pesquisadora era a de explorar duas Teorias de Internacionalização: Uppsala e Empreendedorismo Internacional, buscando alguns elementos comuns para melhor comparar o processo efetivamente traçado pela Totvs com os processos descritos pelos acadêmicos em suas pesquisas nessa área de estudo.

Sendo assim, foram detalhadas as motivações, os processos de escolha e entrada nos países escolhidos, o papel do principal dirigente da empresa e a influência da cultura da organização, sobre as decisões e os passos trilhados pela Totvs.

6.1. Conclusões

O método de pesquisa utilizado – o estudo de caso – não permite generalizações empíricas para a população de empresas de software que ingressaram no mercado internacional em estágio mais avançado de sua existência. Assim sendo, as conclusões aqui apresentadas não podem ser estendidas a outras empresas, estando limitadas ao caso examinado. Apesar disso, trazem considerações relevantes e *insights* que podem ajudar futuros pesquisadores sobre o tema.

A análise realizada nesse estudo permitiu concluir que a forma de internacionalização da Totvs se mostrou similar em vários aspectos já descritos na literatura acadêmica, embora igualmente apresente suas particularidades. De forma geral, porém, a teoria de Empreendedorismo Internacional é a que parece trazer maiores contribuições ao entendimento do caso analisado, embora alguns aspectos do Modelo de Uppsala original também sejam úteis para entender o processo de internacionalização da Totvs.

Em primeiro lugar, foram encontradas algumas convergências do modo de internacionalização da Totvs com o modelo de Uppsala original. É notória a busca pelo aprendizado contínuo da empresa, desde o momento em que promove uma investigação sobre o país, para embasar sua decisão de explorá-lo, passando pela forma como inicia sua investida, quando se associa a empresas de consultoria para mapear as características de negócio do país, e finalizando pelo processo de troca de informações constantes entre matriz, filiais e franquias de todo o conglomerado.

Outra prova de aderência ao modelo de Uppsala é o caminho gradual traçado pela empresa, que usa cada novo país como um degrau para ir ampliando seu alcance. O conceito de distância psíquica se mostrou presente em várias evidências, não só na entrevista, como na simples constatação da sequência de países escolhida pela Totvs. É igualmente clara a preferência por países de língua portuguesa, de cultura similar, ou de proximidade geográfica, como é o caso da América Latina.

Quando se analisam os aspectos motivacionais, a decisão inicial de expansão para o mercado externo, originada pela necessidade de melhorar seu desempenho frente à concorrência internacional que se seguiria, adere ao modelo de Uppsala em sua versão modificada, mas não ao modelo original, que exclui as decisões estratégicas do início da internacionalização. Neste modelo, a busca por manter posição de mercado é descrita como um dos objetivos de uma empresa quando se internacionaliza.

O modelo de Uppsala original sofre algumas alterações ao longo do tempo, sendo uma delas a adição de variáveis relativas às redes de relacionamentos. Nesse ponto, apesar de o Brasil, país de origem da Totvs, ter uma cultura relacional, não foram colhidas evidências de aderência aos fenômenos relatados. Aparentemente a Totvs não se valeu de redes previamente utilizadas nem por seu líder nem por sua própria rede de negócios nacional (clientes, fornecedores etc.). Também não foram encontradas evidências de que a expansão para outros mercados tenha ocorrido através das redes criadas nos países já pertencentes ao grupo. A única manifestação no decorrer do processo de internacionalização que poderia ser associada ao uso de redes seria pela entrada em alguns mercados externos por meio de aquisições de empresas, como foram os casos do México e de Portugal. Contudo, na aquisição da RM Sistemas, não há evidências de que o motivo da compra tenha sido alcançar o mercado português; muito ao contrário, tratava-se de um movimento de crescimento no mercado doméstico via aquisições, em que a subsidiária no exterior foi um subproduto da aquisição. Há que se ressaltar, no entanto, a intenção de se proceder com mais aquisições para facilitar a expansão internacional.

Também foram encontradas diversas evidências de aderência dos eventos que nortearam os passos de expansão internacional da Totvs à Teoria do Empreendedorismo Internacional. Certamente a característica mais presente do movimento de internacionalização da Totvs, do ponto de vista do empreendedorismo, é a personalidade de seu líder. Diversas são as fontes que sugerem seu caráter forte e ambicioso, e vários são os exemplos de ações inovadoras e arrojadas. No quesito comportamento empreendedor, encontrado em diversas definições de Empreendedorismo Internacional, não há o que se questionar quando se analisa a Totvs.

Outro aspecto a se considerar é a influência que o espírito empreendedor do líder da empresa exerceu sobre a organização. Como a empresa permanece desde sua fundação com o mesmo líder, é natural que o espírito empreendedor de Cosentino tenha permeado a cultura organizacional da empresa, condição necessária no caso de empresas de grande porte e maduras em seu ciclo de vida.

A liderança de Laercio Cosentino é tão fortemente sentida e presente desde a fundação da firma, que se expande para toda a organização. Como ele mesmo descreve em seu livro que conta a trajetória de sua empresa, haveria uma espécie de DNA na Totvs, cultivado ao longo de seus 29 anos de existência, sob forte influência da personalidade de seu fundador. Segundo alguns autores, Empreendedorismo Internacional é um processo intrínseco à cultura da organização (DIMITRATOS, PLAKOYIANNAKI, 2003; JONES e COVIELLO, 2005; ZAHRA, HAYTON, MARCEL e O'NEILL, 2001).

Uma das premissas adotadas na maior parte dos estudos de Empreendedorismo Internacional é a de que o fenômeno ocorre em empresas jovens e de pequeno porte. A análise da trajetória dessa empresa brasileira mostra o quanto essa premissa encurta as possibilidades de compreensão dos processos de internacionalização de algumas empresas empreendedoras. No caso particular da Totvs, que iniciou sua internacionalização após 14 anos de existência, o que parece relevante é a rapidez com que seus dirigentes atuaram a partir do momento em que perceberam mudanças na conjuntura econômica e na indústria de software brasileira. Essa velocidade, a atitude de lidar com o risco, a humildade de buscar o aprendizado, embora seja uma empresa considerada de grande porte e líder em seu país, certamente a enquadram como empreendedora.

Outra característica encontrada na Teoria de Empreendedorismo Internacional evidenciada nesse estudo foi a de que esse é um processo dinâmico, evolutivo ao longo do tempo, que exige tempo, investimentos e esforços para ser bem sucedido. Tanto na entrevista quanto nos resultados financeiros, pode ser constatado que a liderança da Totvs insiste na expansão apesar de reconhecer todas essas barreiras.

6.2. Sugestões para pesquisas futuras

Os resultados alcançados nesta pesquisa certamente não têm a pretensão de esgotar um tema tão relevante. Muitas são as variáveis a investigar quando se analisa a indústria de software, para citar apenas algumas, há o fenômeno da globalização, do avanço da tecnologia das comunicações, a importância das economias emergentes, dentre outras.

Além das variáveis ambientais nomeadas, há que se considerar a limitação imposta pelo estudo de uma única empresa, muito embora a mesma tenha posição de destaque na indústria de software nacional e internacional. Seria de importante contribuição avançar essa pesquisa considerando-se outras empresas da indústria de software no Brasil ou em outros países. Com certeza, há no Brasil e nas economias emergentes muitos outros exemplos de empresas dessa indústria que podem trazer mais informações e permitir a comparação com os resultados aqui encontrados.

Por fim, outra oportunidade que se sugere é a de avaliar a influência que políticas e programas governamentais exerceram no Brasil sobre as empresas que se internacionalizaram, especialmente após a abertura de mercado. No caso da Totvs não foram colhidas evidências de que ações governamentais tenham influenciado o processo de expansão internacional, mas isso precisaria ser avaliado para a indústria como um todo. Um estudo sobre o tema poderia permitir uma avaliação de quanto as políticas públicas e os programas governamentais são eficazes para o alcance de seus objetivos de aumento das exportações das empresas de TI e, em decorrência, sua internacionalização.