



REVISTA ELETRÔNICA DE  
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS  
v.8, n.2, Art.6, p. 99-112, 2013  
<http://internext.espm.br>  
ISSN 1980-4865

*Artigo*

---

## O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TOTVS: ESTUDO DE CASO DA AQUISIÇÃO DA MEXICANA SIPROS E AS ADERÊNCIAS ÀS TEORIAS À LUZ DO MODELO DE WHITELOCK (2002)

*Aldo José Brunhara*<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente estudo busca identificar, à luz do modelo de Whitelock (2002), as aderências das teorias no processo de internacionalização da Totvs – maior empresa brasileira de software de gestão – com o estudo de caso da aquisição da empresa mexicana Sipros. A pesquisa realizada é do tipo qualitativa, executada a partir do protocolo de estudo de caso com o planejamento do roteiro de entrevistas, incluindo questões abertas, efetuada com o diretor de negócios internacionais e o diretor geral da empresa no México. Os resultados da investigação demonstram que o modelo de Whitelock (2002) beneficia a compreensão da internacionalização da empresa, uma vez que o processo da Totvs pode ser avaliado por diferentes óticas. O resultado confirma que o processo de internacionalização da Totvs é aderente aos conceitos da Escola de Uppsala, obtendo crescimento gradual das entradas em mercados com distância psíquica próxima ao mercado do país de origem. Por outro lado, confirma a teoria do paradigma eclético – *O-Ownership* de Dunning (1980), que apesar da entrada no México seguir os modelos de experiências de internacionalização adquiridas anteriormente e de forma gradual, a aquisição ocorreu por meio de interesses mercadológicos, buscou queimar etapas, e, desta forma, entrar em mercados mais relevantes – o *Marketing Seeking* – para adquirir o *know-how* do mercado e a propriedade de produtos complementares ao portfólio da organização em estudo.

**Palavras-chave:** teorias de Internacionalização. Modos de Entrada. Modelo de Whitelock. TOTVS.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela PUC-SP; MBA em Comércio Internacional FEA/USP; Professor da UNINOVE; Rua Tajipurú, 712, Barra Funda, São Paulo – SP. Email: [aldobrunhara@gmail.com](mailto:aldobrunhara@gmail.com).

## Introdução

Um dos principais resultados do advento da globalização tem sido o marcante crescimento do comércio e dos investimentos internacionais, e para fazer frente à competitividade acirrada a partir da década de 1990, as empresas atuantes no mercado empregaram estratégias para entrarem ou manterem-se em mercados no exterior. No caso do segmento de software de gestão, há predominância de empresas multinacionais oriundas da Triáde – Europa, Japão e Estados Unidos (OHMAE, 1989).

Em certas indústrias como as de petróleo, mineração, alimentos e tecnologia (ELANGO; SAMBHARYA, 2004; RIBEIRO, 2006; PROENÇA, 2006; FERREIRA, 2007; JESUS, 2008; CHILD; RODRIGUES, 2005), é possível observar formas diretas de entrada quando as mesmas partem para aquisições e aberturas de subsidiárias no exterior, eliminando etapas do processo sequencial da Escola de Uppsala.

Este aumento da competitividade global atinge organizações em todos os setores da economia que utilizam, para otimizar seus processos, a tecnologia da informação como ferramenta tecnológica, seja por intermédio da aplicação de hardwares mais eficientes, seja por meio de softwares que permitam realizar mais funções com menos recursos, ser ágil nas respostas aos mercados - com qualidade, eficácia e eficiência - agregando valor às organizações (NOLAN, 2000).

Desta forma, as organizações necessitam de informações precisas e conhecimentos especializados, e uma das ferramentas que a Tecnologia da Informação (TI) utiliza são os sistemas integrados de gestão que contribuem para uma melhor tomada de decisão dentro de uma organização, criando assim oportunidades mercadológicas internacionais para a organização – objeto desta pesquisa.

A presente investigação tem o propósito de compreender o processo de internacionalização da Totvs – empresa brasileira atuante no ramo de produção de softwares de gestão –, com foco na aquisição da empresa mexicana Sipros e análise comparativa do estudo de caso, à luz do modelo teórico tomado como referência, proposto por Whitelock (2002). Requer, ainda, abordar e compreender os modelos teóricos de internacionalização e modelos explicativos para os modos de entrada em um mercado internacional.

Justifica-se a escolha por tal modelo pelo fato de que entre as duas principais abordagens teóricas existentes, a econômica e a comportamental, Whitelock (2002) busca um paralelo entre ambas as teorias, à medida que aponta um modelo para uma visão clara dos elementos destas, compondo assim o seu quadro explicativo sobre os processos de internacionalização das empresas e seus modos de entrada em mercados estrangeiros.

Partindo da problemática de dois modelos de entrada em mercados, o de entrada em mercados de forma sequencial e o direto por meio de aquisições e aberturas de subsidiárias no exterior, questiona-se: “À luz do modelo de Whitelock (2002), quais as teorias que aderem ao processo de internacionalização da Totvs e principalmente o caso da aquisição da mexicana Sipros?”.

Nos itens a seguir são apresentados: o referencial teórico, uma breve discussão sobre a globalização e as teorias da internacionalização, o modelo de Whitelock (2002), a metodologia aplicada nesta pesquisa, e os dados do processo da expansão internacional da empresa objeto deste estudo.

## Referencial Teórico

### Globalização e Teorias da Internacionalização

A maior motivação para que as empresas atuem em mercados exteriores possui estreita relação com a globalização e com a grande competitividade de mercado, que força, assim, a expansão dos negócios. O processo de globalização exige a consideração de inúmeros aspectos, tais como: abertura de mercados, revolução tecnológica dos meios de comunicação, transportes e novas formas de competição.

Harvey (2003) declara que a compreensão deste processo deve passar por algumas abordagens sobre questões relacionadas à hipercompetição, propriedade intelectual ou patentes, mega empresas e alianças estratégicas. Segundo este autor, a internacionalização pode ser percebida como o processo por meio do qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros por intermédio de um fenômeno evolutivo, isto é, de um modo não tão simples como se pode supor.

A globalização, e com ela a internacionalização das empresas, precisa, no entanto, ser compreendida como um caminho de duas vias ou, de outro modo, como vários meios entrelaçados. Conforme aponta Peng (2008), trata-se de um fenômeno semelhante a um pêndulo, isto é, com ações de ida e volta. Neste pêndulo, as empresas de segmentos ou países diferentes adotam estratégias de internacionalização, planejamentos e procedimentos que direcionam ao caminho mais tranquilo para o avanço em mercados internacionais.

Tais estratégias são abordadas por autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2008). Para estes autores, os tipos ou formas de entrada em mercados internacionais são: Exportação, Licenciamento, Alianças Estratégicas e *Joint Ventures*, Aquisição e Nova Subsidiária. Cavusgil, Ghauri e Argawal (2002), por sua vez, apontam que a entrada em um mercado deve ser baseada em avaliações de mercados potenciais, dividida em sete dimensões de oportunidade de mercado: o tamanho do mercado, sua taxa de crescimento, a intensidade do mercado, a capacidade de consumo, sua infraestrutura comercial, a liberdade econômica e a receptividade do mercado.

Em Root (1998), observa-se que a definição do modo de entrada em um mercado internacional é resultado da influência de fatores externos do mercado do país sede, da produção, do mercado e o ambiente do país de destino, e de fatores internos da organização, como, por exemplo, o compromisso com recursos e produtos destinados a este mercado externo.

Dentro da abordagem econômica - a teoria do paradigma eclético -, Dunning (1980) explica que o responsável pelo desenvolvimento dos conceitos que formam esta teoria é uma tentativa de aliar duas teorias – custos de transação e internalização – a outros fatores característicos que possam compreender a produção internacional sob o ponto de vista da distribuição geográfica dos ativos da empresa e do padrão industrial adotado. Tais fatores, definidos por Dunning (1980) como OLI - *Ownership, Location e Internalization*, referem-se basicamente à exploração das vantagens de propriedade, de localização e de internalização, isto é, na função da empresa de internalizar as vantagens comparativas estas devem ser auferidas da localização geográfica ou por propriedades que permitam sucesso em suas atividades. Nesse sentido a empresa busca no exterior algumas vantagens para sua operação.

Chesnais (1996) contempla a utilidade da teoria da internalização como um meio para entender as transferências de tecnologia e *know-how*, na medida em que um dos seus efeitos

é manter esta tecnologia e o *know-how* da empresa, o que é realizado mediante transações internas da própria empresa, de forma que a vantagem tecnológica detida pela empresa não seja diluída no mercado. No que se refere às críticas sobre o modelo, como por exemplo em Johanson e Vahlne (1990), estes ressaltam que o modelo de Dunning (1980) é estático e desconsidera a aprendizagem organizacional, oferecendo mais atenção às atividades de manufatura do que aos serviços. De qualquer modo, a teoria do paradigma eclético considera basicamente a internacionalização a partir do ponto de vista econômico e oferece importantes subsídios para a compreensão do processo.

Por fim, Johanson e Vahlne (1977) abordando a Teoria Evolucionista da Internacionalização da Escola Nórdica de Uppsala, evidenciam que este processo é evolutivo e ocorre gradualmente, dependendo da capacidade de assimilação de conhecimento do mercado e de sua respectiva distância psíquica, ou seja, a distância cultural do mercado em que a organização pretende entrar, também denominada como Teoria Comportamentalista.

Dentro da abordagem comportamental, na qual se abriga a Teoria Evolucionista de Uppsala, o maior conhecimento em relação às operações externas é visto como o fator de maior peso para a internacionalização, conforme propõem Johanson e Vahlne (1977; 1990) – autores que levam em consideração uma sequência crescente de comprometimento de recursos no exterior por parte da empresa à medida que ela desenvolve maior conhecimento em operações externas. Em outras palavras, quanto maior o conhecimento do mercado externo e suas atividades, maior o envolvimento da empresa com o mesmo.

Desta forma, conforme demonstram Johanson e Vahlne (1990) e Eriksson et al. (1997; 2000), a causa de muitas falhas das organizações para a entrada em um novo mercado deve-se à falta de conhecimento sobre o funcionamento deste, notadamente em relação ao comportamento do consumidor e à regulação do mercado alvo. Esta é a razão pela qual o modelo comportamental de internacionalização procura focar a aquisição gradual, a integração e o uso do conhecimento sobre operações em mercados externos, e o incremento gradual do comprometimento de recursos, pois o conhecimento acumulado direciona as formas de atuação nestes mercados.

Johanson e Vahlne (1977) destacam seu próprio modelo, o modelo de Uppsala, no estudo de abordagem comportamental das teorias de internacionalização por tratar-se de um processo gradual, ou seja, realizado por meio de etapas percorridas pela empresa rumo à sua internacionalização, como descritas no quadro a seguir.

**Quadro 1 - Etapas para a Internacionalização**

1ª	Não existem atividades regulares de exportação, a empresa não está interessada em exportar e poderá até mesmo recusar pedidos do exterior;
2ª	A empresa começa a explorar a possibilidade de exportar por meio de representantes independentes, sem envolver-se e/ou comprometer-se com as atividades no exterior;
3ª	Passa a exportar diretamente para países com distância psíquica mais próxima, sem ajuda de intermediárias;
4ª	Procura exportar para clientes de países mais distantes;
5ª	Comprometimento de recursos que aumentam investimentos em distribuição ou escritórios comerciais no exterior;
6ª	A empresa estabelece parcerias ou <i>joint ventures</i> com outras empresas, em outros países, para explorar e desenvolver mercados;
7ª	A empresa utiliza-se de IED (Investimento Externo Direto) com investimento em unidades operacionais para prestar serviços ou manufaturar seu produto em outros países;
8ª	E, finalmente, passa a criar centros de pesquisa para produção de conhecimentos em outros países.

**Fonte:** Johanson e Vahlne (1977).

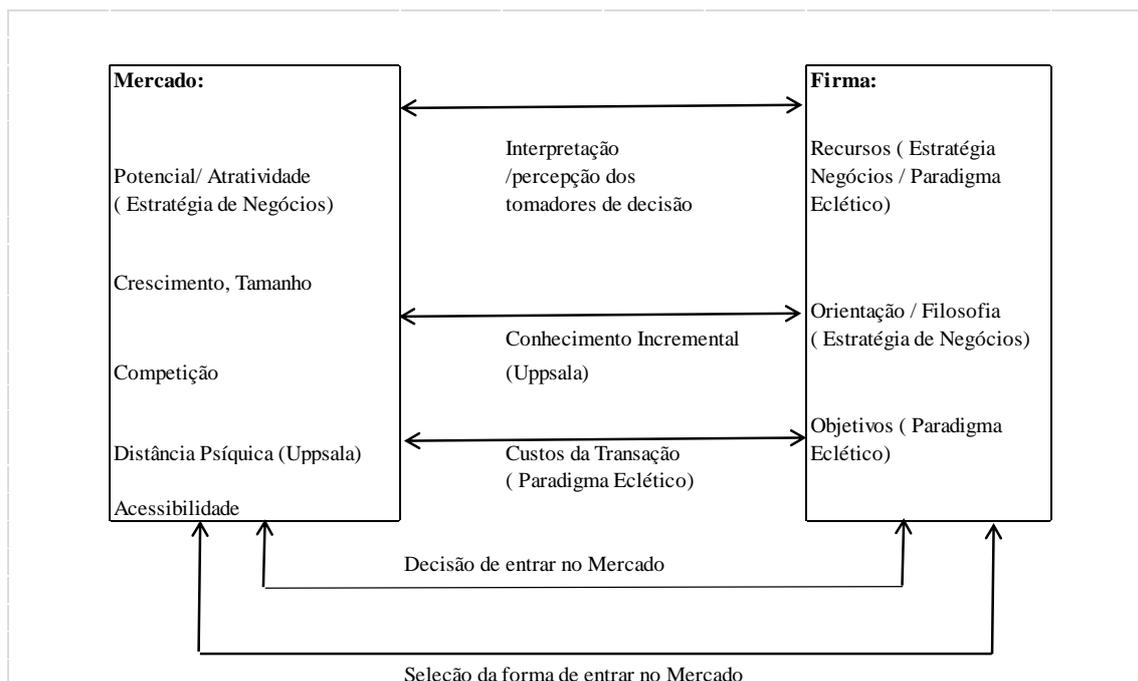
Nestas etapas pode ser observado que os riscos associados a estas operações tornam-se mais elevados à medida que aumenta o comprometimento da empresa com suas atividades no exterior. Da mesma forma, observa-se que a Escola de Uppsala leva em consideração não apenas os fatores psicológicos dos executivos da empresa envolvidos no processo, mas também o ambiente externo no processo de envolvimento e comprometimento com as operações no exterior. O resultado é que os mercados psicologicamente mais próximos são naturalmente inseridos como os preferidos e/ou primeiros para o início das atividades no exterior. A distância psíquica é, portanto, um fator relevante no processo de internacionalização, conforme destacam Johanson e Vahlne (1977), que consideram a soma dos fatores como facilitadores pela circulação de informação entre os dois mercados, ou seja, a soma dos fatores que distanciam ou que afetam psicologicamente as decisões quanto a operar em um novo mercado.

Adicionalmente, na visão de Barney (2002) e Prahalad e Hamel (1990), fatores de sucesso na internacionalização envolvem o conhecimento e as competências para desenvolver a competitividade de uma organização em uma visão baseada nos recursos. Salientam, tais autores, que a vantagem competitiva sustentável depende da importância destacada aos ativos intangíveis e tangíveis, ou seja, a importância dada ao mercado. O processo de internacionalização é, então, resultado de uma série de decisões incrementais, sendo que as determinações de comprometer recursos no exterior são tomadas de acordo com os problemas e as oportunidades percebidas pelos gestores com base em suas experiências de operações.

### **O Modelo de Whitelock: um prisma da internacionalização**

A grande complexidade do processo de internacionalização que envolve empresas e países de estruturas e culturas diferenciadas não permite que haja uma única abordagem conceitual sobre o processo, ou seja, é possível elaborar teorias explicativas e diagnosticar eventos e fatores relevantes; entretanto, é praticamente impossível elaborar uma síntese capaz de englobar todas as variáveis envolvidas. O modelo de Whitelock (2002) sugere que os principais elementos de cada atividade podem representar uma visão mais realista e compreensiva dos fluxos de ações dentro da decisão por um dos modos de entrada, e aborda a discussão entre as duas teorias - a de Uppsala e a do Paradigma Eclético. Borini et al. (2006) confirmam a validade deste modelo que reúne diversas abordagens e teorias, denominando-o como um prisma da internacionalização para compreensão dos motivos e formas de internacionalização da empresa, e que na perspectiva acadêmica é exposto de maneira mais abrangente.

Figura 1 - Modelo de entrada em mercado internacional



Fonte: Whitelock (2002).

## Metodologia

O objetivo desta pesquisa é compreender a internacionalização de uma empresa brasileira de softwares de gestão (ERP), e as contribuições da aquisição em sua internacionalização; mais especificamente o *como* e *porque* a Totvs adquiriu a mexicana Sipros em 2003, planejando um esboço do protocolo de estudo de caso (YIN, 2005), incluindo o detalhamento dos objetivos geral e específicos, procedimentos para o estudo de campo com o planejamento do roteiro de entrevistas, realização de esboço do estudo de caso e planejamento da matriz da pesquisa de campo, aspirando respostas aos objetivos específicos do artigo.

A partir da revisão bibliográfica e da proposta dos objetivos, foi definido o método mais apropriado do estudo de caso da presente pesquisa. A escolha deste método deve-se a dois principais motivos: o primeiro é que vários autores destacam a pequena quantidade de estudos referentes aos processos de aquisições internacionais (RIBEIRO, 2006; CHESNAIS, 1996; BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999); o segundo é a dificuldade de análise das características de um ator em um segmento emergente, o da fabricação de softwares de gestão empresarial (ERP), principalmente de uma empresa oriunda de um mercado fora da Tríade (OHMAE, 1989) – Europa, Japão e Estados Unidos que possuem um histórico de maior investimento neste segmento de softwares e serviços –, sendo assim relevante a análise do caso para entender e mapear as dificuldades enfrentadas pela Totvs – empresa brasileira que cresce ano a ano em sua participação de mercado, seja por via de aquisição ou investimento direto.

No decorrer desta pesquisa foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e abertas, formulados de acordo com os objetivos pretendidos. A primeira entrevista foi realizada com o Diretor Geral da filial mexicana da Totvs, Sr. Rodrigo Nasser, em 11 de maio de 2009, com duração de 110 minutos, gravada e transcrita. Iniciou-se com 10 perguntas sugeridas, mas

acabou sendo ampliada, totalizando 66 perguntas, pois o entrevistado é o principal executivo do México, participou da internacionalização da primeira subsidiária - a Argentina, e é detentor de preciosas informações. O segundo executivo entrevistado foi o Sr. Paulo Martins, Gerente de Operações Internacionais para Canais do Cone Norte. A entrevista foi realizada por telefone, no dia 19 de agosto de 2009, com duração de 43 minutos; no entanto, apesar de muito importante, serviu essencialmente para a validação das informações anteriores e obtenção de dados mais atualizados.

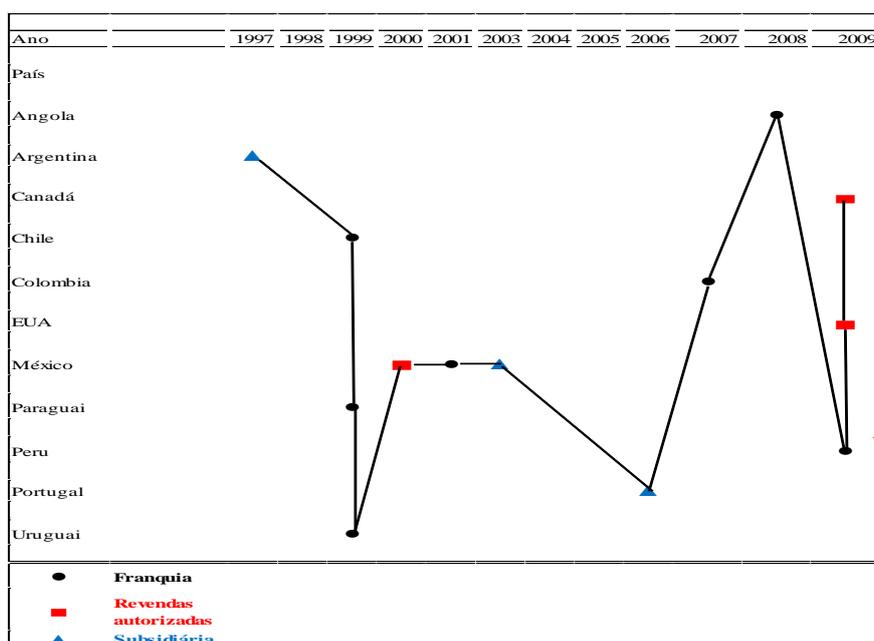
Na coleta de dados secundários destacam-se, como principais fontes, os textos especializados sobre o segmento de softwares de gestão, publicados pela Gartner Dataquest e IDC (RELATÓRIO CVM, 2005, 2007, 2008). Adicionalmente, utilizaram-se notícias publicadas sobre a empresa e o segmento na grande imprensa nacional e internacional, documentos elaborados pelo BNDES, MCT, e documentos da Totvs (análises internas, relatórios anuais, *site* oficial, apresentações oficiais aos investidores [RI], entre outros). Contudo, a maior parte da análise foi desenvolvida por meio de dados primários obtidos nas entrevistas semiestruturadas sobre a aquisição da Sipros com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre as estratégias de internacionalização, via aquisição e suas contribuições, assim como identificar os fatores facilitadores e inibidores da internacionalização quando realizada por uma aquisição no exterior, neste caso utilizando-se como unidade de análise a empresa Totvs, o seu processo de internacionalização e a aquisição da empresa mexicana Sipros, em 2003.

### **Processo de Internacionalização da Totvs**

A Totvs é a maior empresa brasileira de softwares de gestão (ERP) e a terceira maior na América Latina, segundo critérios divulgados pela Gartner Dataquest-Market Share – 2006. Com 17,3 % do *Market Share*, perde apenas para a alemã SAP (28,9%) e a americana Oracle (19,6%). A Totvs tem como principal nicho de mercado as pequenas e médias empresas. Em 2009, a empresa apresentava subsidiárias na Argentina, Portugal e México, sendo que esta última surgiu por meio da aquisição da mexicana Sipros. A formação da organização inicia-se em 1969, e em 1997 começa o seu processo de internacionalização inicialmente por meio de investimento direto no exterior, mais exatamente no mercado argentino e, em um passo decisivo, no mercado mexicano, no ano de 2003, com a compra da empresa mexicana Sipros, resultando na criação da Microsiga México S.A.

Faz parte dos objetivos estratégicos da Totvs a internacionalização por meio da expansão de franquias e/ou por meio de aquisições, sendo o seu mercado-alvo a América Latina em função da menor distância psíquica apresentada. A caminho dos seus objetivos, a empresa adota uma estratégia de vendas semelhante à do mercado local: um modelo de venda integral de licenças e um modelo de cobrança de licença de software. A Totvs utiliza os canais diretos e indiretos para penetrar nos mercados, sendo o brasileiro o mercado interno, e o externo sendo o internacional. A Totvs possuía em 2009 operações nacionais e internacionais por meio de subsidiárias, franquias e revendas autorizadas, e agentes de negócios. Utilizando o modelo de análise desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), quando analisaram o processo de internacionalização de quatro empresas suecas, é possível visualizar o mesmo gráfico para analisar a evolução da estratégia da Totvs, de acordo com a Figura 2.

Figura 2 - Processo evolutivo da internacionalização da Totvs



Fonte: Dados da pesquisa baseado em Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). Adaptado pelo autor.

Observa-se que a empresa opera com um sistema misto de atuação direta, com subsidiárias e operações indiretas (franquias e revendas autorizadas), destacando que até agosto de 2009 a empresa operava em 11 países de forma direta e indireta e evoluiu em países com distância psíquica próxima conforme a Figura 2. Em 2003, a Totvs seguindo a estratégia local, realiza seu primeiro IED por intermédio da aquisição de ativos, adquirindo os ativos da franqueada mexicana: a Sipros.

### Razões para Entrada no México

Na visão da Totvs, a empresa mexicana Sipros possuía um produto vertical que funcionava de acordo com as necessidades do mercado. Desta maneira, com interesse neste mercado, em 2003, a Totvs adquiriu 97,5% do capital social da Sipros. A denominada Microsiga México possui seu escritório matriz na cidade do México, de onde coordena todas as atividades do território do Cone Norte das Américas, e mais dois escritórios de vendas e implantação: um na cidade de Quereta e outro na cidade de Guadalajara.

É importante destacar que o motivador para a entrada no mercado mexicano foi o interesse no produto vertical da Sipros e na experiência com o mercado local. Adicionalmente, o fato de existir um número razoável de empresas brasileiras com negócios com o México, ou seja, um mercado potencial com perspectiva de rápida expansão com clientes conhecidos, motivou a organização a buscar alternativas para entrar no mercado mexicano.

Paralelamente ao mercado argentino, o México é outra grande economia da região, motivando análises que demonstraram que a Totvs precisava estabelecer uma presença mais expressiva neste país e oferecer serviços locais a estes potenciais clientes, porém com suporte internacional.

Desta forma, entre os fatores mais relevantes que impulsionaram a entrada no México mediante a aquisição da Sipros, podem ser destacados: a) a empresa adquirida dispunha de produtos verticais de interesse, conhecimento mercadológico e quantidade relevante de clientes; b) os potenciais clientes com operação no Brasil e no México como mercado a ser desenvolvido; c) o tamanho do mercado mexicano de TI, sendo o segundo na América Latina; e, por último, d) a experiência da abertura da subsidiária argentina ter demonstrado ser a direção correta para atender os clientes internacionais.

### **Aderências às Teorias e Conceitos à Luz do Modelo de Whitelock**

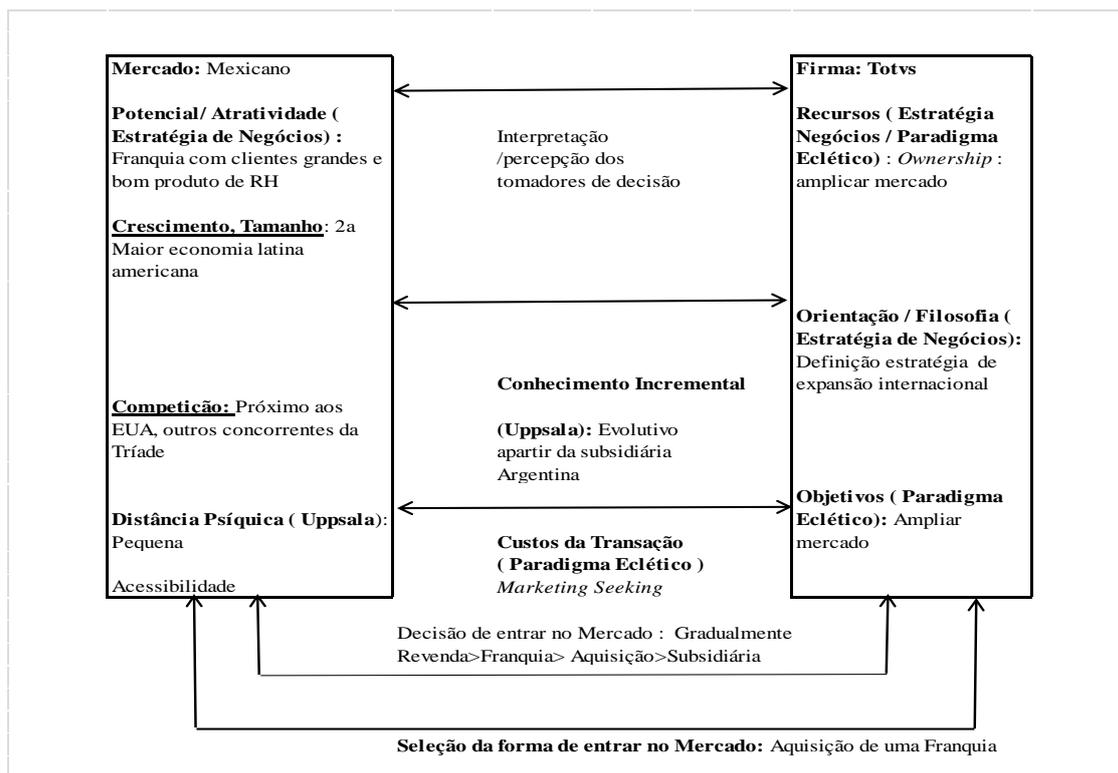
O modelo de Whitelock (2002) parte do estabelecimento de algumas relações entre a firma – ou empresa – e o mercado, sendo que entre ambos estão os tomadores de decisão e suas interpretações sobre o mercado – percepção esta decorrente do maior ou menor conhecimento destes mesmos tomadores de decisão sobre o mercado e as possibilidades de negócio. Adicionalmente, interpõem-se entre as duas pontas, de acordo com as duas principais abordagens – econômica e comportamental, respectivamente –, os custos envolvidos na transação e o conhecimento incremental, advindo daí fatores relacionados à competitividade, distância psíquica, entre outros.

Assim, do ponto de vista conceitual, tem-se as principais concepções relacionadas: o gradualismo de entrada em mercados externos, a distância psíquica e o investimento direto. Entretanto, a grande complexidade do processo de internacionalização que envolve empresas e países de estruturas e culturas diferenciadas não permite que haja uma única abordagem conceitual sobre o processo, ou seja, é possível elaborar teorias explicativas e diagnosticar certos fatores relevantes, porém é praticamente impossível elaborar uma síntese capaz de considerar todas as variáveis envolvidas. Desta forma, o modelo desenvolvido por Whitelock (2002), discutindo as diversas teorias, facilita a compreensão da internacionalização da empresa. Na Figura 3, verifica-se a aderência das teorias e os conceitos à luz do modelo de Whitelock (2002).

Assim sendo, é possível observar o modelo estratégico da Totvs aderido à teoria de Uppsala, com o modelo de entrada gradual, iniciando com a revenda autorizada, seguindo para o licenciamento por franquia a uma empresa local, e logo após aumentando a importância do mercado com a aquisição e criação de uma subsidiária própria, conforme o paradigma eclético de Dunning (1980), pelo *market-seeking*, uma vez que a Totvs estava interessada nas potencialidades do mercado.

Desta forma, dentro do OLI, da teoria do paradigma eclético (DUNNING, 1980), classifica-se a estratégia da aquisição da Sipros pela Totvs como sendo a de *O-Ownership*, uma vez que ocorreu para adquirir as vantagens de propriedade: acesso ao mercado relevante do México, carteira de clientes já estabelecida, conhecimento, tecnologia e recursos humanos especializados, e produto como o software vertical destinado às áreas de recursos humanos e folha de pagamento.

Figura 3 – Aquisição da mexicana Sipros pela Totvs à luz do Modelo de Whitelock



Fonte: Dados da pesquisa baseado em Whitelock (2002). Adaptado pelo autor.

## Conclusão

O presente estudo expôs, à luz do modelo de Whitelock (2002), às aderências das teorias de internacionalização utilizando o processo de expansão internacional da Totvs, principalmente o caso da aquisição da mexicana Sipros, fabricante de outros softwares como o de recursos humanos.

Esta investigação demonstrou que o caso em estudo, empresa atuante no segmento de tecnologia que vive rápida expansão, teve seu processo de internacionalização aderente aos conceitos da Escola de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIM-PAUL, 1975; CARLSON, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), com gradual crescimento das entradas internacionais nos primeiros estágios, na busca pela expansão e em mercados com distância psíquica próxima ao mercado do país de origem.

O processo evolutivo da internacionalização, baseado em Johanson e Widersheim-Paul (1975), conforme Figura 2, demonstra que a Totvs segue este gradual crescimento no mercado mexicano: entrada no ano de 2000 por meio de uma revenda autorizada, em 2001 ampliou seu comprometimento com o mercado por franqueamento, e finalmente em 2003 transformou-se em subsidiária por meio de aquisição da franqueada, modelo que justifica a abordagem comportamentalista de aprendizagem gradual sobre o mercado alvo.

Esta evolução ocorre com maior grau de comprometimento com o mercado somente seis anos após abrir uma subsidiária na Argentina, adquirir conhecimento de como gerir uma estrutura internacional, cometer erros e aprender novamente, e após tais etapas realiza seu primeiro IED com a aquisição da franquia mexicana Sipros.

No que tange às motivações para a aquisição da mexicana Sipros como forma de ampliar a internacionalização, à luz do modelo de Whitelock (2002), observa-se que ocorreu, por interesses mercadológicos, o *Marketing Seeking*, pois buscou obter o *know-how* sobre o mercado e a propriedade do produto principal do portfólio da adquirida – um software de recursos humanos – diferente dos produtos disponíveis pela Totvs, e dessa maneira permitiu aderir o *O-Ownership* de Dunning (1980) à teoria do paradigma eclético.

Conclui-se que o processo de internacionalização da Totvs ocorreu em países com menor distância psíquica, iniciando-se na Argentina, e posteriormente este processo foi escalonado para outros países de língua espanhola, e com o aumento do conhecimento em internacionalização buscou mercados mais relevantes, utilizando a aquisição como estratégia de rápido crescimento e conquista de produtos complementares ao portfólio da organização, eliminando etapas de entrada com assimilação do conhecimento do mercado – algo que demoraria muito tempo, como sucedeu na Argentina, mercado-alvo onde a empresa optou por abrir uma subsidiária própria.

No que tange às limitações deste estudo, apesar de não ser possível uma generalização por se tratar de um caso único, o intuito deste é contribuir para o debate sobre os modos de internacionalização de empresas, suas estratégias e experiências, principalmente em segmentos emergentes como o de tecnologia e serviços, assim como motivar outros estudos que possam ser realizados à luz do modelo de Whitelock (2002).

## Referências

- ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. et al. Internacionalização de empresas: um estudo de caso de uma indústria moveleira da Serra Gaúcha. **Revista Perspectiva da URI**, Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões, Erechim, v. 29, n. 106, p. 115-127, 2005.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice hall, 2002.
- BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. R.; COELHO, F. P.; PROENÇA, E. R. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Revista FACES**, v. 5, n. 3, p. 42-55, set./dez. 2006.
- CARLSON, C. How foreign is foreign trade: a problem in international business. **Research - Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomie Negotiorum** 11, 1975.
- CAVUSGIL, S. T.; GHAURI, P. N.; AGARWAL, M. R. **Doing business in emerging markets: entry and negotiation strategies**. London: Sage Publications Inc., 2002.
- CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension? **Management and Organizational Review**, Blackwell Publishing Ltda., v. 1, n. 3, p. 341-410, 2005. DOI: 10.1111/j.1740-8784.2005.0020a.x.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.
- ELANGO, B.; SAMBHARYA, R. B. The influence of industry structure on the entry mode choice of overseas entrants in manufacturing. **Journal of International Management**, v. 10, p. 107-124, 2004. DOI: dx.doi.org/10.1016/j.intman.2003.12.005.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A.; SHARMA, D. Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 26-44, 2000.
- \_\_\_\_\_. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 2, p. 337-360, 1997.
- FERREIRA, G. F. **O Processo Estratégico de Internacionalização da Gerdau**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Pontifícia Universidade Católica - PUC, São Paulo, 2007.
- HARVEY, D. A arte de lucrar: globalização, monopólio e exploração da cultura. In: MORAES, D. (Org.). **Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.
- JESUS, M. A. S. **O Processo de internacionalização da carne bovina brasileira sob a ótica do empreendedorismo internacional: estudo de caso com o Independência S.A.** 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade Católica de Santos - UNISANTOS, Santos, 2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990. DOI: 10.1108/02651339010137414.

JOHANSON, J.; WIDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, oct. 1975. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x.

NOLAN, R. L. **A nation transformed by information**. Oxford and New York: Oxford University Press, 2000.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3 p. 79-91, May/June 1990.

OHMAE, K. **O Poder da Tríade**. São Paulo: Pioneira. 1989

PROENÇA, E. R. **Determinantes ambientais e estratégias de internacionalização: o caso da Companhia Siderúrgica Nacional**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Pontifícia Universidade Católica - PUC, São Paulo, 2006.

RIBEIRO, F. C. F. **Estratégia internacional da Petrobrás: estudo de caso da aquisição da Perez Companc na Argentina**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC, São Paulo, 2006.

ROOT, R. F. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1998.

WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. In: \_\_\_\_\_. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4, p. 342-347, 2002. DOI: 10.1108/02651330210435654.

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

## THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF TOTVS: A CASE STUDY OF THE ACQUISITION OF MEXICAN SIPROS AND ADHESIONS TO THE THEORIES IN THE LIGHT OF THE MODEL OF WHITELOCK (2002)

**Abstract:** This study aims to identify, using the model of Whitelock (2002), adherences of theories at internationalization process of Totvs – Brazil's largest enterprise management software organization – through a case study of the acquisition of a Mexican company called Sipros. The survey is a qualitative, from the case study protocol with the planning of the questionnaire with open questions interviews conducted with the director of international business and the company general director in Mexico. This research results demonstrate that the model of Whitelock (2002), facilitates the understanding of adherence to the theories and confirm that the process of internationalization of Totvs is adherent to the concepts of the Uppsala School (with gradual growth of the entries in markets with psychic distance near the market in the country of origin, and to the eclectic paradigm theory – O-Ownership of Dunning (1980) that although the entry in Mexico followed previous experiences internationalization models of experience acquired gradually, the acquisition occurred by market interests, and sought to leap steps to enter into more relevant markets – the Marketing Seeking – to acquire the market know-how and property of complementary product to current portfolio of the organization investigated.

**Keywords:** Theories of Internationalization. Entry Modes. Whitelock Model. TOTVS.

*Submetido em 21/11/2012.*

*Aceito para publicação em 20/03/2013.*