

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SOFTWARE PARA MODA: DA INCUBADORA AO INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR

William Ramosⁱ
Graziela Dias Alperstedtⁱⁱ

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de internacionalização, entre os anos de 1996 e 2010, de uma empresa catarinense de desenvolvimento de softwares de moda. Os fundamentos teóricos do artigo compreendem as teorias de internacionalização com especial atenção à escola nórdica de negócios internacionais, à abordagem das *networks*, além de pesquisas específicas sobre as empresas de *software*, *born globals* e empreendedorismo internacional. A pesquisa realizada utilizou a técnica do estudo de caso, qualitativo, exploratório e descritivo. Os dados foram coletados a partir de fontes primárias, tais como entrevistas semi-estruturas e questionário, e fontes secundárias. Os dados oriundos das entrevistas e dos documentos foram repetidamente revistos, codificados e analisados quanto ao seu conteúdo e significados, visando a identificar as categorias em apreciação. Dentre os fatores observados que fogem às abordagens teóricas, são citados os saltos das etapas descritas por estas e a não preferência exclusiva por países de menor distância psíquica. Foi relevante também a orientação internacional dos empreendedores, cujas redes de relacionamento englobavam agentes internacionais que por vezes influenciaram o processo, corroborando a abordagem das *networks*.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas. Empresa de *Software*. Estudo de Caso.

i Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC); Graduando em Administração Empresarial. Bolsista de Iniciação Científica; wlmramos@gmail.com; Av. Madre Benvenuta, 2037, Itacorubi, Florianópolis/SC.

ii Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC); Professora da Graduação em Administração Empresarial e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração; gradial@gmail.com; Av. Madre Benvenuta, 2037, Itacorubi, Florianópolis/SC.

1 INTRODUÇÃO

As oportunidades de negócio encontradas no comércio exterior são inúmeras. Dados publicados pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) apontam que o montante do comércio exterior mundial alcançou a casa dos 16,415 trilhões de dólares em 2008. Desse valor, destaca-se a proporção pertinente ao setor de serviços. Segundo o MDIC, a atividade terciária mundial representa 50% dos custos de produção e mais de 50% dos empregos globais. No comércio mundial de serviços 75% concentram-se em nações desenvolvidas. Apesar disso, sua importância para as economias em desenvolvimento vem se mostrando cada vez mais significativa. Os serviços representam cerca de 80% do PIB nos países desenvolvidos e quase 60% do PIB brasileiro. O conteúdo de serviços na indústria manufatureira e a dependência dessa indústria em relação às atividades terciárias também são crescentes. O MDIC destaca também o crescimento de *offshoring* (transferência de serviços para o exterior) a taxas significativas. Entre 2000 e 2006, as exportações de serviços mundiais cresceram em média 9,5%.

Segundo o relatório das Nações Unidas da Conferência de Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2002), verifica-se grande potencialidade para a indústria de *software* se tornar uma das indústrias de alta tecnologia mais internacionalmente dispersas, devido ao crescimento verificado ao redor de todo o planeta de uma economia baseada no conhecimento. O relatório reforça a importância dela ao redor do globo para a promoção do desenvolvimento dos mais variados setores econômicos e observa o seu crescimento não só nos países desenvolvidos como nos em desenvolvimento.

De acordo com o *International Data Corporation* (IDC, 2010), o mercado mundial de *software* girou cerca de 95 bilhões de dólares em 1996 e mais de 180 bilhões de dólares em 2000. Mesmo em recessão mundial, de 2008 para 2009 foi verificado ainda um crescimento de 4,6% no mercado brasileiro. Ainda em 2001, o Ministério da Ciência e Tecnologia mensurou um mercado nacional de *software* de 7,2 bilhões de dólares, o que colocava o país como sétimo maior mercado do planeta na área. Desse montante, apenas 100 milhões de dólares eram provenientes de exportações, o que, de acordo com o SOFTEX (2005), ilustra o baixo nível de internacionalização do setor.

Para reverter esse quadro, o Governo Federal elaborou a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) com prioridade ao setor de *software* objetivando aumentar as exportações para a casa de 2 bilhões de dólares até 2007. Já nos

primeiros anos, as exportações apresentaram representativas altas, saltando de 60 milhões de dólares em 1999 para 314 milhões de dólares em 2004 (SOFTEX, 2005).

Como consequência, em 2008 o Brasil apresentou uma evolução de 27,4% na exportação de serviços em comparação a 2007, passando a ser o sétimo país com a maior evolução no período. O Estado de Santa Catarina, por sua vez, merece destaque na exportação de serviços. Dados do Banco Central apontam que 7,6% das exportações nacionais de serviços de 2008 originam-se desse estado, que foi também o que mais cresceu em relação a 2007, uma variação de 679,3%.

Tendo em vista a importância dessa indústria para a economia nacional e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento econômico que ela representa, este trabalho tem como objetivo analisar o processo de internacionalização entre os anos de 1996 e 2010 de uma empresa catarinense de desenvolvimento de *softwares* de moda que, em menos de vinte anos de atuação, já é considerada líder de seu segmento no Brasil e na América Latina, além de comercializar seus produtos e serviços nos mais variados países da Europa, África e Ásia.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Ultrapassando a linha de pensamento econômico para atingir o viés da Teoria do comportamento Organizacional, no século XX pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, desenvolveram um estudo pioneiro do processo de internacionalização, que passa a abranger aprendizagem, cultura e *network* na aquisição de conhecimento pela firma.

A hipótese defendida pela Escola Nórdica é baseada na teoria da diversificação da firma de Penrose (1959), a qual argumenta que o crescimento da empresa é limitado pela organização dos seus recursos humanos e não pela demanda existente. Logo, o sucesso da companhia depende de uma combinação ótima dos recursos disponíveis. Quando os mercados em que a empresa atua apresentam sua lucratividade reduzida ou quando surgem novos e mais atraentes mercados, uma mudança deve ocorrer. Nesse caso, o crescimento estaria ligado, ainda, a um processo evolutivo de aquisição de conhecimento por meio da experiência coletiva de realização de tarefas organizacionais acumulada ao longo dos anos.

A Escola Nórdica salienta também a importância de se analisar a organização como uma rede de relacionamento que pode aprender por meio da experiência. Cyert e March (1963), pesquisadores americanos que também influenciaram os teóricos de Uppsala apontam que esse fator dependeria, contudo, da capacidade de absorver o aprendizado e a estrutura dos relacionamentos entre as firmas.

A Escola Nórdica pesquisou junto a empresas manufatureiras da Suécia seu processo de internacionalização – como escolheram os mercados em que atuariam e a forma de entrada em tais mercados. Pressupôs que o nível de incerteza relativo ao novo mercado seria o ponto chave na decisão de internacionalizar. Assim, a incerteza é tão maior quanto mais distante psiquicamente esteja o mercado alvo e que, a partir do aprendizado organizacional, sucessivamente a empresa alcançaria maiores níveis de envolvimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Segundo Amatucci (2009, p.35), a distância psíquica comentada pelos teóricos de Uppsala é definida como “a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado estrangeiro (diferenças de linguagem, de cultura, de desenvolvimento industrial, etc.)”. A Escola Nórdica defende que as empresas tendem a entrar primeiro em mercados menos distantes psiquicamente a fim de diminuir o risco proveniente das incertezas e sentir-se o menos estrangeira possível no novo local de atuação.

Outro ponto defendido pela Teoria de Uppsala é que o aprendizado do processo de internacionalização ocorreria passo a passo, a partir do acúmulo de conhecimento adquirido por meio do processo experiencial da companhia. Inicialmente a empresa realizaria exportação por meio de um agente no país de destino. Após adquirir determinado nível de conhecimento, aprofundaria suas relações, abrindo uma subsidiária de vendas e, ocasionalmente, implementaria uma unidade de produção no novo país. Assim, percebe-se claramente o argumento defendido pela Escola de Uppsala de que há uma vinculação entre internacionalização e o processo experiencial de acúmulo gradual de conhecimento pela firma.

Obras posteriores concluíram que o modelo possui restrições quando aplicado à introdução em mercados ou firmas altamente internacionalizados. Andersen (1993), por exemplo, observa que o modelo é pouco aplicável a empresas de alta tecnologia, na indústria de serviços ou naquelas que não se encontram motivadas pela busca de novos mercados.

Em contraposição ao modelo de Uppsala ou *U-model*, Andersen (1993) destaca o *I-model* ou *Innovation-Related Internationalization Model*, no qual a internacionalização é vista como uma inovação por parte da empresa. Embora o modelo também destaque a presença de estágios no processo de internacionalização, eles se dariam na direção de mercados com maior distância psíquica, sendo cada um deles também considerado uma inovação por meio do aperfeiçoamento da tecnologia e dos métodos utilizados, trazendo vantagens competitivas para a empresa e antecipando necessidades do mercado. Dentre os

representantes do I-model, Andersen (1993) destaca Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) e Czinkota (1982) (ANDERSEN,1993). Assim, fatores como as forças competitivas, segundo Johanson e Mattson (1988), superariam a distância psíquica do *U-model*.

Focando as firmas e mercados altamente industrializados, o pensamento da Escola Nórdica evoluiu passando a incluir a compreensão das redes de relacionamento – *networks*. Para Hemais e Hilal (2002), podem ser escolhidos caminhos alternativos ao tradicional exposto por Uppsala, abrindo-se padrões heterogêneos de oportunidades de entrada alternativos ao que prega o modelo básico da Escola Nórdica. Para isso, deve haver algum tipo de ligação previamente estabelecida entre a firma e o novo mercado de modo que o relacionamento, tanto de negócios quanto pessoal, possa ser utilizado como indutor de entrada em novas *networks*.

A idéia básica da abordagem das redes de relacionamento é que a internacionalização tende a ocorrer muito mais devido a fatores ligados aos relacionamentos específicos dos tomadores de decisão da empresa do que a fatores econômicos em si. Daí decorre a importância da análise do grau de internacionalização do *networking* dos *players* da firma. Assim, a abordagem das redes, em vez de se ater aos fatos econômicos para explicar a internacionalização da firma, concentra-se nos laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamentos de negócios (HEMAIS; HILAL, 2002).

Tendo em vista os avanços teóricos e as mudanças ocorridas no cenário das empresas após a publicação de seu artigo seminal de 1977, em 2009, Johanson e Vahlne revisitam seu modelo dando especial atenção às redes de relacionamento internas e externas estabelecidas pelas empresas. Essas redes seriam a base para o aprendizado e responsáveis pela construção da confiança e do comprometimento, imprescindíveis no processo de internacionalização das empresas, assim como responsáveis pela escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros, causando, por sua vez, mudança no contexto dos relacionamentos da empresa.

O empreendedorismo foi outro fator notado como decisivo ao processo de internacionalização de empresas. Especificamente no que se refere às empresas de *software*, Kundu e Katz examinaram o impacto do empreendedorismo, das características do empreendedor e da firma no crescimento das exportações de pequenas e médias empresas recém internacionalizadas (ETEMAD; WRIGHT, 2003).

O modelo desenvolvido por esses pesquisadores foca recursos e intenções como fatores influenciadores, levando em conta os níveis de empreendedorismo e de desenvolvimento da firma. Kundu e Katz testaram seu modelo em quarenta e sete companhias indianas *born-global de software*.

As conclusões deste estudo sugerem que durante os estágios iniciais de desenvolvimento da companhia, as características empreendedoras dos proprietários (como educação, experiência, *expertise*, recursos e intenções) constituem funções mais fundamentais no comportamento das jovens empresas exportadoras de *software* do que as próprias características da firma.

Contudo, durante o processo de crescimento são contratadas pessoas com conhecimentos relevantes e integrados outros recursos significantes à internacionalização, o que torna o processo mais eficiente de modo que as características da firma passam a ser mais importantes.

Assim, Kundu e Katz (2003) verificam uma importância inicial do comportamento empreendedor para a penetração da empresa em novos mercados. A permanência delas no mercado externo e seu efetivo crescimento internacional dependerão, contudo, de uma alocação estratégica de recursos nos departamentos ligados ao comércio exterior durante o processo de maturação. Verifica-se, portanto, a transferência do grau de importância das características do empreendedor para as características da firma e a complementaridade desses dois aspectos na visão global do processo.

Pesquisando a realidade brasileira, Dib, Rocha e Silva (2010) averiguaram como três variáveis internas – firma, rede de relacionamentos e comportamento empreendedor – influenciavam na escolha entre um processo de internacionalização tradicional ou nos moldes de *born-global* por empresas de *software*. Foram pesquisadas setenta e nove organizações, das quais quarenta e quatro traçaram o caminho tradicional e trinta e cinco o modelo *born-global*.

Dib, Rocha e Silva (2010) defendem que, a partir da década de 1990, as empresas já inseridas em um mercado global tendiam a realizar um processo de internacionalização diferente do tradicional, indicado por Uppsala, cuja entrada em novos mercados ocorreria de maneira acelerada já nos primeiros anos de vida da firma.

Com base na literatura, os autores observaram características empresariais que poderiam conduzir ao processo de *born-global*, em vez de à internacionalização clássica. Tais características consistiriam em: (1) propriedade de diferenciais competitivos intangíveis,

como reputação, conhecimento de mercado, científico ou técnico, ou de produto; (2) inovações e habilidades para sustentá-las; (3) uso intensivo de especialização, foco, e estratégias de nicho, no mercado global; (4) inserção em um *cluster* industrial; (5) importância das redes de contatos (*networks*); (6) utilização intensiva de parcerias; (7) utilização proativa de uso de informações tecnológicas; (8) posse de vantagens tecnológicas superiores; (9) forte orientação ao cliente; e, (10) utilização intensiva de diferenciação de produto como fonte de vantagem competitiva.

Os pesquisadores também partiram do pressuposto que há características do comportamento do empreendedor que influenciam a opção de se seguir o modelo traçado pelas *born-globals*. São elas: (1) maior orientação internacional; (2) experiências internacionais precedentes à internacionalização da empresa; (3) experiências educacionais no exterior; (4) tolerância ao risco mais alta; (5) nível alto de conhecimento técnico e científico; e, (6) utilização de *networks* pessoais e profissionais.

Os resultados encontrados mostram ainda que as firmas que seguiram o modelo tradicional de internacionalização eram maiores e menos jovens, quando comparadas às que seguiram o processo *born-global*.

Já no que se refere ao tempo que a organização levou para dar o primeiro passo na penetração em mercado estrangeiro foi de 2,5 anos para as *born-global* e de 11 anos para as que seguiram o caminho tradicional de internacionalização. Quanto à comparação entre o número de mercados atendidos, constatou-se que as que trilharam o novo caminho marcam presença em mais mercados.

Infere-se que a característica de utilização de relacionamento e parcerias para atingir mercados externos praticamente não apresenta diferença entre as duas formas de internacionalização, ou seja, 100% das empresas que traçaram o modelo tradicional possuíam algum tipo de parceria, contra 96% das *born-globals*.

O estudo também não encontrou suporte para a hipótese de que, pertencendo a algum *cluster* ou distrito tecnológico, a firma tenderia a participar de uma internacionalização *born-global* em detrimento do modelo tradicional. Isto é, não houve a comprovação de que uma rede de relacionamentos, promovida pela aglomeração, pudesse acelerar o ritmo de internacionalização da firma.

Quanto às características empreendedoras, verificou-se que a tolerância ao risco é menor nas *born-globals* do que nas que seguiram o modelo tradicional. Aquelas consideram

mais arriscado o mercado externo, contudo, apresentam os níveis mais profundos de relacionamento.

No que tange à experiência e à educação dos executivos no exterior bem como à orientação internacional, não foram constatadas amplas diferenças entre os dois modelos de internacionalização. É ressaltado, contudo, o fato de 54% dos empreendedores das *born-globals* e 60% dos das tradicionalmente internacionalizadas terem trabalhado em multinacionais antes de abrir o próprio negócio. Observa-se, todavia, a possibilidade de esse fato ser típico, apenas, da indústria de *software*.

Apesar das limitações do estudo, percebe-se que existem diferenças entre as características de internacionalização das *born-globals* e as das que seguiram o modelo tradicional. A importância da pesquisa tem ligação estreita com o fato de ter sido uma das poucas implementadas no Brasil exclusivas à indústria de *software*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada utilizou a técnica do estudo de caso, cujo propósito é relatar um fenômeno real e cujo processo é contemporâneo à realização desta investigação. Para tanto, foi desenvolvido um estudo qualitativo, exploratório e descritivo. O caráter qualitativo da pesquisa proporciona melhor visão global do problema e compreensão do contexto do processo analisado. Já a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa (MALHOTRA, 2001, p.106). O caráter descritivo, por sua vez, dá-se em função da necessária descrição do processo de internacionalização e das mudanças decorrentes na estrutura e na estratégia da Audaces Automação, servindo de base para sua análise (VERGARA, 2000).

Fontes de informação e dados foram coletados a partir de instrumentos que se consideraram adequados à estratégia da pesquisa. Portanto, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. As fontes secundárias foram relevantes na medida em que proporcionaram o contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre o fenômeno em estudo. Tais fontes de dados incluíram o *marketing* de banco de dados da Audaces Automação, com o objetivo de localizar clientes e distribuidores internacionais e averiguar o perfil de compra e relacionamento dos mercados externos com a empresa; os arquivos da organização, a fim de verificar estratégias e estruturas adotadas em outros momentos no processo de internacionalização e fora dele; anuários, guias e índices, com a finalidade de comparar

informações mercadológicas de exportação com as estratégias da Audaces Automação; além da pesquisa bibliográfica em publicações acadêmicas, livros e revistas especializadas em negócios internacionais e estratégia.

Já as fontes primárias referem-se àquilo que foi gerado pelos pesquisadores com a finalidade de responder às suas perguntas de pesquisa e solucionar o problema em pauta. Foram utilizadas como fontes de coleta de dados primários 12 entrevistas semi-estruturadas com diretores, coordenadores e colaboradores das áreas Internacional e de Estratégia de Negócio da empresa que vivenciaram a internacionalização, o que possibilitou uma abordagem com maior abrangência e complexidade, já que se trata de depoimentos dos indivíduos que planejaram e executaram o processo estudado. Foram também coletados dados junto aos diretores das empresas distribuidoras nos países de atuação da Audaces Automação, por meio de um questionário com cinco questões abertas, enviados por e-mail. Os questionários foram aplicados nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola. Os questionários enviados por e-mail foram precedidos por etapa de sensibilização sobre a importância do estudo e seus objetivos, sendo, portanto, um questionário não-disfarçado.

Dos 28 questionários enviados aos distribuidores, obteve-se a resposta de 20 por e-mail, 04 por *skype* e um 01 por telefone. Por fim, com os três distribuidores que não responderam ao questionário foram realizadas entrevistas semi-estruturadas por *skype*. Uma entrevista semi-estruturada por telefone foi realizada com o diretor da companhia distribuidora americana Quest CAD/CAM, que se recusou a enviar respostas por escrito ou por qualquer meio em que pudessem ser gravadas ou copiadas.

Os dados oriundos das entrevistas, da observação e dos documentos foram repetidamente revistos e codificados em seu conteúdo e significados, visando a identificar as categorias em apreciação por meio de uma análise interpretativa dos dados à luz do objetivo da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa Audaces Automação teve seu início em 1989, quando dois empreendedores idealizaram a criação de um *software* para a indústria metal mecânica. O desenvolvimento desse sistema durou três anos e, tão logo ficou pronto, ocorreu a abertura jurídico-formal da Audaces Automação e Informática Industrial, no ano de 1992.

No princípio, os produtos eram focados no mercado metal mecânico. Em 1993, foi criada a primeira versão de um sistema, o Audaces Planos de Corte, cuja função era a otimização do corte de chapas, vidros e papel.

Com um bom desempenho em vendas, influenciado principalmente pela participação da empresa em feiras do setor, em 1995 a Audaces Automação iniciou o desenvolvimento de um sistema de automação para confecções, que se tornaria o seu carro-chefe e líder de vendas no Brasil e na América do Sul: o Audaces Vestuário.

O sistema é voltado para confecções de pequeno, médio e grande porte, com soluções que compreendem modelagem (desenho de moldes), gradação (definição de tamanhos P, M, G), encaixe (distribuição dos moldes no tecido a ser cortado) e risco (desenho dos moldes sobre o tecido a ser cortado). O lançamento deste *software*, em 1996, marca a entrada da Audaces Automação no mercado da moda, sendo o primeiro passo para o estabelecimento da empresa como líder no segmento.

No ano 2000, a empresa alcançou o status de liderança no mercado nacional. Os excelentes resultados proporcionados pelo Audaces Vestuário impulsionaram a empresa a continuar investindo no desenvolvimento de soluções à automação têxtil, lançando diversos produtos.

Facilidade de uso e qualidade são norteadores das soluções desenvolvidas pela empresa. Para tanto, no ano de 2008, a empresa alcançou a homologação da ISO 9001:2000, pela AENOR Brasil (*Asociación Española de Normalización y Certificación*), que certifica a qualidade da empresa em desenvolvimento e comercialização de soluções em *software* para automação de processos industriais.

Atualmente, é possível adquirir os produtos e serviços Audaces em mais de vinte países, nas Américas, Europa, África e Ásia. Além disso, confecções dos mais variados portes de mais de trinta e cinco países já contam com soluções de automação da companhia brasileira. A sede atual da empresa localiza-se em Florianópolis, Santa Catarina, que tem se caracterizado como uma cidade pólo em tecnologia. A empresa possui ainda duas filiais nacionais nas capitais São Paulo e Belo Horizonte, e três internacionais nas cidades de Bogotá, Buenos Aires e Cidade do México.

4.1 O Processo de Internacionalização da Audaces Automação

No ano de 1996, quando a empresa ainda possuía sede física na incubadora de empresas de tecnologia CELTA, ocorreu o primeiro contato da Audaces Automação com o

mercado externo. Naquele ano, um empresário argentino entrou em contato com a empresa, com a proposta de venda do *software* Plano de Corte em seu país de origem.

Com o passar dos anos, o número de produtos vendidos se tornava cada vez maior, fazendo com que houvesse um estreitamento natural no relacionamento entre o proprietário da empresa Go Bordados (argentina) e a Audaces Automação. No ano de 1998, a empresa Go obteve a distribuição exclusiva de venda dos produtos Audaces naquele país.

Dois anos depois, a Go Bordados associou-se à empresa Stamp. Com estrutura e *market share* bastante desenvolvidos, a nova empresa *Stamp and Go* passou a auxiliar no incremento das exportações da Audaces, sendo, inclusive, o primeiro distribuidor internacional a importar um produto físico: a mesa digitalizadora, no ano 2000. Em função do relacionamento da Go Bordados com a venezuelana Dextra, fornecedora de suplementos à indústria têxtil, em 2001 iniciou-se formalmente a relação de distribuição entre as companhias brasileira e venezuelana.

Entre 1996 e 2000, os únicos destinos, além do nacional, para os produtos Audaces Automação foram Argentina, Espanha e Venezuela. Até aquela época a empresa não havia constituído uma equipe especializada em atividades de comércio exterior.

Em 2001, o então Diretor de Negócios conheceu a empresa peruana Bosex na feira *Bobbin Show Peru*, iniciando a distribuição exclusiva da Audaces Automação no Peru.

Em 2002 a Audaces participou da feira JIAM – *Japan International Apparel Machinery Trade Show* –, em Osaka, no Japão. Na ocasião, a IBERTEC propôs aos brasileiros uma parceria na qual o Audaces Vestuário sofreria algumas adaptações às necessidades do consumidor europeu e seria vendido pela IBERTEC com uma marca desta empresa, que já era conhecida no mercado. A proposta foi aceita pela Audaces Automação. Poucos ajustes foram realizados no *software* Audaces Vestuário, transformando-o no *Tex Maker*. Esse sistema foi vendido por cerca de um ano na Espanha, Itália e algumas unidades no Japão.

Em 2003, ao expor, na feira Intermoda, na cidade de Guadalajara, pólo têxtil mexicano, os diretores da Audaces conheceram a empresa La Mejor Aguja, representante de máquinas de costura e suplementos para confecção, a qual passou a distribuir, com exclusividade, *softwares* e *plotters* da Audaces no México.

No ano de 2004, a Audaces Automação participou em Medellín da maior feira têxtil colombiana, a Colombiatex, passando a distribuir seus produtos para a Colômbia. Naquele ano, também foram realizados contatos em uma feira têxtil européia com a empresa

lituana Nortijos Groupe, que se tornou distribuidora Audaces Automação na Lituânia. Ainda naquele ano, um empreendedor do Uruguai, por meio do proprietário da distribuidora argentina Stamp and Go, é apresentado aos diretores da Audaces Automação, iniciando as exportações para aquele país.

Por meio de contatos estabelecidos nesta feira, em 2005, foi realizada a primeira venda efetiva na Guatemala pela Da Vinci Representaciones, que também passou a distribuir Audaces em El Salvador, Nicarágua, Costa Rica e Panamá.

Ainda em 2005, a Invesnile, ex-distribuidora Investronica no Egito, cujo diretor já conhecia a Audaces Automação de feiras internacionais, procurou pela companhia brasileira a fim de firmar um acordo de distribuição de CAD/CAM em seu país. No mesmo ano, outros relacionamentos são iniciados: com o grupo português Invescorte, que passa a distribuir Audaces em Portugal; com a empresa SISMA, resultando em um acordo de distribuição na Síria; e com a polonesa Strima Sp., fornecedora de insumos para a indústria têxtil em seu país. Negociações com esta última duraram dois anos, até que a primeira venda realizou-se em 2007. A Polônia foi também o primeiro país no qual a Audaces Automação formalizou um contrato de distribuição exclusiva – nos outros países, os acordos de distribuição, quando em exclusividade, eram acordados apenas verbalmente.

A participação como expositora da maior feira têxtil mundial, a *IMB Exhibition*, em Colônia na Alemanha, em 2006, rendeu um convite para uma visita à sede da empresa Eksmen em Istambul, resultando em um contrato por meio do qual a Eksmen passa a constituir-se distribuidor exclusivo dos *softwares* e *plotters* da Audaces Automação na Turquia.

Ao final de 2006, os diretores da Audaces realizam uma viagem à Índia para treinamento de técnicos da Welco Garment e visita a uma seleção de clientes já pertencentes à carteira desta para apresentação dos *softwares* Audaces Automação. Essa prospecção resultou na primeira venda no mercado indiano para a empresa Designer Point.

No início de 2007, o então distribuidor Audaces Automação na Espanha, Cosmotex, apresentou à Audaces a empresa búlgara *Industrie Maschinen GmbH*, que passou a vender seus produtos na Bulgária. Ainda em 2007, uma nova empresa, por meio de um antigo representante, iniciou a distribuição na Itália.

A IMB Exhibition rendeu ainda vendas diretas a clientes finais. Um deles, localizado na Islândia, conheceu os *softwares* Audaces Automação na feira em Colônia e os

comprou no ano de 2007. Casos isolados de venda direta ao cliente ocorreram algumas outras vezes.

A participação da IMB Exhibition, em 2006 gerou grande visibilidade à empresa e um representativo volume de clientes e distribuidores. O retorno positivo motivou os diretores a, abrir em 2007, um centro de suporte comercial no continente europeu: a Audaces Europe.

A Espanha foi escolhida para sediar a Audaces Europe, gerenciada pelo Diretor Comercial, que iniciou a captação de distribuidores comerciais e a venda direta a clientes. A extinção das relações comerciais com antigos distribuidores espanhóis também abriu oportunidades de crescimento e participação da Audaces no mercado espanhol. Entretanto, em 2008, com a crise financeira mundial, o empreendimento Audaces na Europa foi interrompido.

Finalmente, em 2010, foi formalizada a abertura das três primeiras subsidiárias de venda da empresa nos seguintes países: Colômbia, Argentina e México. Também em 2010, a empresa passou a contratar novos distribuidores na Bolívia (Qumiza), Peru (Química Suíza), Colômbia (Quideca) e Equador (Quifatex), países que já possuíam representação Audaces Automação com o objetivo principal de promover a concorrência entre os distribuidores na busca de um maior *market share* em cada um dos países.

Ressalta-se que o relacionamento com o Grupo Química Suíza (QS) tem forte ligação com a rede de contatos do Presidente da Audaces, cujas relações foram renovadas na feira IMB Exhibition, em 2009, na Alemanha.

4.2 Análise e Discussão dos Resultados

Na análise interpretativa do processo de internacionalização da Audaces, percebe-se, com certa clareza, a distinção de três principais fases classificadas e descritas a seguir:

a) Comportamento Reativo:

Essa fase ocorre entre os anos de 1996 e 2001, período em a empresa ainda incubada passa a solidificar-se no mercado nacional, iniciando suas atividades em outros países. Também, nesse período, foi lançado o principal sistema já desenvolvido pela Audaces, o Audaces Vestuário. No momento da primeira exportação, a empresa ainda jovem contava com menos de 30 colaboradores sem conhecimento em comércio exterior.

Neste período, a Audaces Automação não tinha o objetivo de exportar, sendo as vendas internacionais iniciadas de forma ocasional. Um modo de entrada no mercado externo nestes padrões é explicado e descrito por vários pesquisadores, dentre os quais se pode citar Aharoni (1966), o qual afirma que o processo decisório utilizado pelas empresas, quando da

definição de exportar ou não, costuma ser pouco sofisticado, já que os fatores mais considerados na tomada de decisão são o momento propício, o oportunismo e a coincidência.

Ainda no período, o relacionamento iniciado com a Pixel Art não se mostra duradouro, pois poucas vendas são efetuadas pela companhia na Espanha. Esse fato pode ser resultado de vários fatores, tais como a falta de experiência de atuação internacional da Audaces Automação, estrutura incipiente para atendimento aos clientes, inexistência de uma estratégia deliberada e formalizada de atuação no exterior e deficiências na comunicação com o vendedor, redundando em um distanciamento e no esfriamento das relações.

Nesse período, a Audaces Automação também não constituiu uma equipe técnica de suporte às exportações, inexistindo fluxo formal de atividades de comércio exterior. Devido ao baixo volume de vendas internacionais, os próprios diretores centralizavam a execução das atividades relacionadas. Cabia a eles o relacionamento com os distribuidores e as questões logísticas, comerciais e financeiras.

Os fatos mais importantes observados nessa primeira fase de internacionalização da empresa são o baixo conhecimento e poder sobre os mercados externos e a concentração de estratégias exclusivamente na produção e comercialização no mercado nacional. Assim, toda estratégia e esforços de venda ficaram concentrados nos distribuidores internacionais, incluindo a tabela de preços ao consumidor final. Além disso, todos os acordos de distribuição desta fase foram propostos à Audaces Automação pelas organizações estrangeiras, o que corrobora para a definição de um estado de reatividade por parte da empresa.

Nessa época, os produtos destinados à exportação eram basicamente os comercializados pela Audaces Automação no mercado doméstico, com nomenclatura e conteúdos operacionais traduzidos ao espanhol. O primeiro produto físico exportado, por exemplo, a mesa digitalizadora, não sofreu nenhuma adaptação estrutural, tendo apenas seu nome alterado para o idioma espanhol.

Essa primeira fase pode ser explicada pela Teoria de Uppsala, quando a empresa realiza poucas operações de exportação de forma não programada sendo que, em muitos casos, os produtos são os mesmos vendidos no mercado doméstico brasileiro. Nessa fase de internacionalização, a empresa estudada também apresenta um comportamento passivo, estabelecendo contatos com países de baixa distância psíquica. Assim, ao se analisar essa primeira fase de internacionalização da Audaces Automação sob a ótica dos apontamentos de Uppsala, percebe-se que a prática reproduz em partes o que dita a teoria. A Escola Nórdica pressupõe que o nível de incerteza relativo ao novo mercado seria ponto chave na decisão de

internacionalizar-se, sendo a incerteza tão maior quanto mais distante psiquicamente estivesse o mercado.

Apesar das semelhanças ao modelo de Uppsala, o depoimento dos diretores, na verdade, afirma que se decidiu exportar devido à facilidade de realização da atividade, somada à oportunidade proposta. O baixo nível de risco envolvido na operação não correspondeu ao fato de se iniciar a internacionalização por países de pequena distância psíquica, mas pela simplicidade de registro no Siscomex, facilidade de transporte dos sistemas – realizado por download via internet – e da inexistência de imposto de exportação para os produtos comercializados.

De fato, as distâncias psíquicas entre Brasil e Argentina e Brasil e Espanha são bem pequenas, mas, segundo os diretores, não foram as similaridades e as diferenças culturais os fatores responsáveis pela exportação nessa primeira fase de internacionalização. Para eles, os riscos envolvidos, qualquer que fosse o mercado, teriam semelhante amplitude e a tomada de decisão em exportar não divergiria da decisão efetuada.

A declaração dos diretores corrobora a literatura sobre a internacionalização de empresas de *software*, no que se refere às barreiras reduzidas de entrada, em combinação com os retornos crescentes e externalidades de rede de produtos dessa natureza, levando as pequenas empresas a se tornarem líderes em períodos de tempo muito curtos. Ao mesmo tempo em que a evolução tecnológica parece estar reduzindo os ciclos de desenvolvimento de produto, a natureza cada vez mais complexa de programas de *software*, juntamente com a capacidade de racionalizar por meio da produção *softwares* de forma eficiente e sempre mais adequadas, tem promovido o crescimento da terceirização (NIOSI; TSCHANG, 2009).

b) Participação Pró-Ativa em Feiras Internacionais com Captação Reativa de Distribuidores

Esta segunda fase caracteriza a expansão dos negócios internacionais da empresa para 18 novos distribuidores entre os anos de 2001 e 2009, impulsionada basicamente por dois fatores: participação em feiras internacionais e *networking*.

A partir de 2001, a Audaces Automação começa a participar de feiras internacionais. Inicialmente, passou a frequentar exposições na América Latina, como a Peru Bobbin Show e, mais tarde, nos Estados Unidos, Europa e Ásia.

Para os diretores da Audaces Automação, as principais motivações para a participação de feiras internacionais foram a antecipação de tendências para o setor, a possibilidade de encontrar-se de frente com a concorrência estrangeira, a captação de

tecnologia e a possibilidade de *benchmarking*. Segundo os diretores, a inserção da indústria de tecnologia da informação em um contexto de desenvolvimento extremamente veloz requer a participação das empresas em feiras internacionais. Nesse sentido, o aumento de visibilidade global da empresa bem como a captação de distribuidores em outros países foram tidos como externalidades positivas da ação.

Os modos de participação em feiras no exterior ocorreram por meio da compra de um stand individual – ou stand individual com participação do distribuidor local – ou em grupo com outros expositores. Os estandes divididos com outras empresas eram organizados por empresas de promoção de setores da indústria nacional, como a ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) e a ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos). Nesse caso, a empresa incorria em menores custos e complexidade da operação, mas, também, em menor visibilidade devido à redução e ao compartilhamento de espaço.

A participação em feiras no exterior gerou uma situação fundamental para a alavancagem da internacionalização da Audaces Automação: o aumento das redes de contato. Além de compradores, encontram-se nesses eventos fornecedores de suplementos à indústria confeccionista e têxtil dos mais diversos lugares do planeta. Muitos deles perceberam a oportunidade de venda dos sistemas Audaces Automação em seus mercados e propuseram acordos comerciais, tornando-se distribuidores e aumentando a rede de contatos da companhia brasileira ao redor do globo. As feiras internacionais também serviram, em muitos casos, como ponto de encontro entre a Audaces Automação e empresas ou pessoas aspirantes a distribuidores em outras regiões.

Nesse período, o incremento nas exportações não foi deliberado, planejado, tampouco estruturado. A internacionalização ocorreu basicamente como um reflexo da participação em feiras. O Diretor Comercial declarou que não era propósito da empresa captar distribuidores mas, como eles propunham à Audaces Automação a venda dos produtos em seus países e isso não representava grandes custos à empresa, as propostas eram aceitas e os negócios internacionais eram gerenciados dessa maneira, ou seja, reativamente.

Confirma a percepção de reatividade por parte da Audaces nesse período de internacionalização o fato da empresa não ter formalizado qualquer plano de captação de distribuidores ou de relacionamento com eles. Mesmo após fechados os acordos de distribuição, verifica-se a fraqueza nas relações pela falta de treinamento técnico sobre os sistemas, de apoio as vendas, e mesmo em função da estrutura incipiente do departamento de

exportação. Essa situação constatada foi confirmada nos questionários aplicados junto aos distribuidores.

Entre 2001 e 2006, tal como ocorreu na fase anterior, a empresa não dispôs de uma estrutura formal da área de exportação, sendo as atividades realizadas diretamente pelos diretores. Resulta desse fato um gerenciamento ineficaz da carteira de distribuidores e a perda de muitos dos dados comerciais e financeiros do período. A partir de 2006, inicia-se a estruturação da área de comércio exterior finalizada em 2008, quando ocorre o gerenciamento dos dados das atividades de comércio exterior da empresa.

Nota-se, portanto, uma reatividade do departamento comercial internacional a qual se responsabiliza tão somente pelo recebimento e processamento de pedidos e não com a venda direta ao cliente final, ou mesmo, ao distribuidor. Nesse período, as vendas ao consumidor final encontram-se dependentes da ação dos distribuidores em seu país, sendo as estratégias comerciais definidas por eles, tanto em relação à precificação e à promoção de vendas, quanto à divulgação dos produtos.

A inércia da empresa em relação ao consumidor final a impede de obter um conhecimento mais profundo dos mercados em que atua. Desse modo, a companhia é incapaz de deliberar e implementar estratégias que impactem diretamente nas vendas. Isso torna cada vez mais profunda a dependência dos distribuidores para atuação no mercado externo.

Nessa fase, diversifica-se a gama de produtos vendidos ao exterior que, embora lentamente, passam a sofrer adaptações. O sistema mais vendido, por exemplo, é traduzido para espanhol, inglês, turco, russo e polonês. Ao final do período já se exportava além dos *softwares*, as *plotters*. Elas exigem atividades de exportação um pouco mais complexas, devido ao transporte, à documentação e ao despacho aduaneiro.

De fato, a participação em feiras internacionais rendeu à Audaces um aumento significativo das redes de contatos e proporcionou o estreitamento da relação com muitos agentes dessa rede. Observa-se também substancial acúmulo de aprendizado a partir do qual se formou sua estrutura exportadora. Todavia, ao final desse período, mesmo com atuação em mais de vinte países, com uma relação com os distribuidores em geral mais estreita que na fase anterior e com um departamento interno estruturado de comércio exterior, ainda se percebe uma forte característica de reatividade em face das ações internacionais da empresa.

c) Investimento Direto no Exterior e Captação Próativa de Distribuidores

Esta fase compreende o período posterior ao ano de 2009, quando a empresa inicia a captação proativa de distribuidores internacionais e passa a realizar os primeiros investimentos diretos no exterior.

Ações efetivas dessa fase são executadas em 2010. Contudo, em 2009 já se inicia uma discussão sobre as atitudes a serem tomadas. A estratégia, portanto, pode ser classificada como deliberada, apesar de não ter sido formalizada em nenhum tipo de documento de planejamento. Nota-se também a clara intenção em aumentar as exportações.

Três países são escolhidos concomitantemente para abertura das primeiras subsidiárias de venda da Audaces Automação no exterior: Argentina, Colômbia e México. O processo de abertura das subsidiárias aproveita vantagens e situações específicas de cada local.

A abertura da filial na Argentina ocorreu segundo um processo evolutivo de aquisição de conhecimento e estreitamento de laços com o distribuidor. Esse foi o primeiro mercado da Audaces Automação no exterior e um dos principais mercados compradores do período em que a empresa contabilizou as vendas internacionais. Nesse caso, o que ocorreu na prática corrobora a teoria da Escola Nórdica, segundo a qual a internacionalização seguiria um caminho de aprendizado organizacional incremental possibilitando níveis de internacionalização de maior envolvimento.

Já a abertura da subsidiária de vendas na Colômbia segue um caminho diferente. Os principais fatores que incentivaram o aprofundamento das relações com este mercado foram a atuação ineficaz do antigo distribuidor e o fato de esse país ser um dos maiores mercados de confecção têxtil das Américas.

O fato de a empresa ter optado por abrir a filial na Colômbia em detrimento de outros países que apresentavam participações mais relevantes no faturamento internacional pode estar relacionado aos pressupostos de Aharoni (1966), de que o envolvimento estabelecido com o mercado, já na pesquisa por informações, tende a fazer com que a firma opte por investir no local, mesmo que a perspectiva econômica seja desfavorável. Dessa maneira, acreditou-se que o potencial de mercado existente seria uma oportunidade para a atuação da empresa em tal país. Como o *networking* da Audaces era escasso em tal mercado, optou-se por expatriar um colaborador do departamento comercial internacional da matriz. Nenhum estudo ou planejamento de expatriação foi realizado com o colaborador, segundo dados coletados nas entrevistas.

O caso específico da abertura da filial na Colômbia, quando analisado separadamente, refuta todas as teorias pesquisadas. Percebe-se um salto muito grande no nível de envolvimento com este mercado, de um comportamento passivo para um investimento direto no exterior. Tal fato confirma uma das características das empresas de *software* descritas por Keeble *et al.* (1998) .

A abertura da subsidiária mexicana, por outro lado, evidencia uma experiência diferente das duas anteriores. A análise histórica da representatividade desse mercado para o faturamento total internacional da empresa demonstra inexpressividade, apesar de ser o terceiro maior mercado da América Latina e o que possui o maior número de confecções, o que representaria grande oportunidade de crescimento para a Audaces Automação. Assim, a abertura da filial no México parece ter considerado o fator *networking*, já que foi contratado para a gerência do novo empreendimento um antigo colega de trabalho do Presidente da Audaces, ex-executivo financeiro na Unilever México.

A análise da experiência da Audaces na implantação da filial no México, à luz das teorias de internacionalização, favorece a percepção da complementaridade para explicar a realidade vivenciada.

Por um lado, a implantação dessa subsidiária leva em conta os aprendizados sobre o mercado incorporados pela companhia ao longo de mais de seis anos de atuação com o distribuidor La Mejor Aguja, o que vai ao encontro dos pressupostos da Escola Nórdica. Todavia, observa-se um retrocesso no ano de 2008.

Além da realização de investimento direto no exterior, essa a fase é marcada pelo fato da empresa passar a realizar a captação ativa de distribuidores. Ao contrário do que já havia sido experimentado, a Audaces passou a oferecer propostas de distribuição a agentes no exterior.

Isso representa uma atitude mais comprometida com a internacionalização, pois se admite que, mesmo não havendo formalização da estratégia da qual lançou mão, um processo decisório ativo considera um raciocínio antecipado à ação, originando uma estratégia deliberada. Para o Presidente, a intenção seria aumentar a participação de vendas em países que já conheciam os produtos Audaces Automação, mas que haviam recuado na representatividade do faturamento da empresa, como é o caso do Peru.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o de analisar o processo de internacionalização da Audaces Automação, uma empresa catarinense de desenvolvimento de *softwares* de moda, entre os anos de 1996 e 2010. Para isso, precedeu-se a uma pesquisa sob uma perspectiva longitudinal e verificou-se que as teorias existentes sobre o assunto são capazes de explicar o processo apenas parcialmente. Dentre os fatores observados que fogem às abordagens teóricas, são citados os saltos das etapas descritas por elas e a não preferência exclusiva por países de menor distância psíquica.

O estudo também revelou a relevância da orientação internacional dos empreendedores, cujas redes de relacionamento englobavam agentes internacionais que, por vezes, influenciaram o processo, corroborando a abordagem das *networks*.

Artigos recentes sobre internacionalização de empresas de *software*, entretanto, demonstram que a velocidade com que esse tipo de companhia realiza a internacionalização, saltando estágios pelos quais, via de regra, outros segmentos de empresas realizam, está ligada ao ambiente em que se inserem, podendo explicar alguns aspectos do caso aqui estudado. Nesse sentido, as pequenas empresas intensivas em tecnologia muitas vezes precisam internacionalizar suas atividades e especialmente as vendas numa fase muito precoce do seu desenvolvimento, devido à natureza limitada e global do nicho de mercado tecnológico criado (KEEBLE *et al.*, 1998) .

Pesquisas realizadas no nicho de mercado da Tecnologia da Informação vêm argumentando que o processo que se observa é muito menos estruturado e mais complexo do que as teorias publicadas afirmam. Isso se deve ao fato de tais teorias basearem-se na internacionalização de empresas manufatureiras e, ainda, à existência de características próprias de empresas desenvolvedoras de *software*. A Audaces Automação, por exemplo, impulsionou sua entrada em novos mercados ao participar de feiras internacionais. O motivo para participar das feiras, contudo, não era internacionalizar-se.

A não preferência absoluta pela entrada em países de menor distância psíquica também é observada no processo de internacionalização da Audaces Automação. Turquia, por exemplo, tornou-se um país distribuidor dos produtos da empresa brasileira antes da Itália e dos Estados Unidos, países com laços de proximidade ao Brasil muito mais fortes. Uma possível explicação para isso é fornecida por Bell (1995). Para o autor, muitas empresas de *software* tendem a entrar em mercados-alvo que apresentaram crescimento em seus nichos especializados. Investigações posteriores também revelaram pouca evidência de que a decisão

de internacionalização dessas empresas fosse dependente psicologicamente ou geograficamente de mercados mais próximos.

Os dados coletados também permitiram abstrair as motivações para a entrada da companhia no mercado externo. A principal delas, segundo os diretores, foi a facilidade de se exportar. Foi relevante também a orientação internacional de um dos diretores e do presidente peruano, cujas redes de relacionamento englobavam agentes internacionais que, por vezes, influenciaram o processo, corroborando a abordagem das *networks*.

Ao longo do tempo, outras vantagens foram sendo percebidas, o que impulsionou a empresa a adotar estratégias emergentes e não deliberadas de maior envolvimento com os mercados. Nesse sentido são citadas a menor dependência do mercado doméstico e as vantagens da projeção internacional da marca na confiabilidade dos clientes.

A partir da segunda fase, a percepção da Audaces Automação da possibilidade de pulverizar os riscos do mercado interno incrementando a participação internacional no seu faturamento favoreceu a estruturação de um departamento de exportação de forma a aumentar o envolvimento com seus mercados. O resultado da adoção dessa estratégia demonstrou o crescimento do mercado internacional no faturamento da empresa de 3,31%, em 2006, para 5,02%, em 2010.

Outra conclusão a que se chega é que é mais passível de sucesso no curtíssimo prazo seguir os passos de aprendizado incremental citados pela Escola de Uppsala, do que saltar estágios e realizar o investimento direto sem conhecer o mercado com profundidade. A análise das vendas referentes às três subsidiárias, de 1º. janeiro de 2010 a 30 de setembro do mesmo ano ilustram essa afirmação. O percentual de vendas no faturamento da empresa totalizam 71,89%, 12,25% e 15,85% respectivamente nos mercados da Argentina, Colômbia e México.

A percepção desse estudo de caso de que as teorias de internacionalização não são capazes de explicar a totalidade do processo verificado na Audaces Automação remete ao desejo de ampliar esta pesquisa para um multi-caso, com empresas de semelhante porte, localizadas na mesma região e sob um ambiente também semelhante.

Por fim, cabe um questionamento: a Audaces Automação se constitui em uma *born global*? Considerando-se que o conhecimento sobre essas empresas ainda se encontra em construção e que a história e as características da Audaces coincidem com muitos, porém não com todos os aspectos descritos na literatura sobre este tipo de empresa, a dúvida permanece. A atitude de ampliar este estudo representa grande possibilidade de responder a esses

questionamentos e a gerar frutos capazes de influenciar a internacionalização de outras empresas, principalmente daquelas que possuem características semelhantes e/ou que fazem parte de um *cluster* tecnológico em fase adiantada de formação em Florianópolis. A história da internacionalização de empresas brasileiras está sendo construída. Portanto, estudos de caso sobre diferentes setores têm importância na construção de teorias que consideram a realidade brasileira.

O estudo do comportamento internacional de empresas que compartilham ambientes interno/externo análogos possui condições de fundamentar um modelo específico de conquista de mercados estrangeiros nesse setor. Conhecimento prático que traduziria inovação na internacionalização destas empresas, culminando em desenvolvimento economicamente sustentável para tais empresas e sua cadeia produtiva.

REFERÊNCIAS

- AHARONI, Y. *The foreign decision investment process*. Boston: Harvard University, 1966.
- AMATUCCI, M. *Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDERSEN, O. On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v 24, n. 2, pp. 209-31, 1993.
- BELL, J. The internationalization of small computer firms: a further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, vol. 29, n. 8, 1995.
- CYERT, R.; MARCH, J. *A Behavioral theory of the firm*. New York: Prentice Hall, 1963.
- DIB, A. L.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. The internationalization process of Brazilian firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, Springer, Netherlands, 2010.
- ETEMAD, Hamid; WRIGHT R. W. *Small Business Economics 20*. Kluwer Academic Publishers. Netherlands: McGill University, 2003.
- FORSGREN, Mats. *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*. Uppsala University: Department of Business Studies, 2001.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- INTERNATIONAL DATA CORPORATION, 2010. Disponível em: <http://www.idclatin.com/email_mkt/it_services_10/form_bra_10_itservices.asp> Acesso em: 25 mai. 2010.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition*. London: Croom Helm, 1988.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Uppsala, 1977.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n. 9, pp. 1411-31, 2009.
-
- RAMOS, W.; ALPERSTEDT, G. O processo de internacionalização de uma empresa de *software* para moda: da incubadora ao investimento direto no exterior. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 66-90, jul./dez. 2010.

KUNDU, S. K.; KATZ, J. A. Born-international SMEs: BI-Level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, vol. 20, n. 1, pp. 25-47, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MDIC. Disponível em:

<<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1486&refr=608>> Acesso em: 25 mar. 2010.

NIOSI, J. TSCAHNG, F. T. *The strategies of Chinese and Indian multinationals: implications for internationalization theory*. Oxford, 2009.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

SERVIÇOS: Panorama do Comércio Internacional 2009 – Ano 4, n. 1 p. 17 – MDIC.

Disponível em:

<<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1486&refr=608>> Acesso em: 25 mar. 2010.

SOFTEX – Relatório Anual 2005. Disponível em

<http://www.softex.br/_asoftex/RelatoriosAnuais/Relat%C3%B3rio%20Anual%202005.pdf> Acesso em: 26 abr. 2010.

ROCHA, A. *A Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

TOYNE, Brian; NIGH, Douglas. *International business: an emerging vision*. Columbia: University of South Carolina, 1997.

UNCTAD. Technology for Development Series - *Changing Dynamics of Global Computer and Services Industry: Implications for Developing Countries*. United Nations: New York and Geneva, 2002.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WORLD TRADE ORGANIZATION. World Trade Report 2009. Disponível em:

<http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report09_e.pdf> Acesso em: 25 de abr. 2010.

Submissão: 11/03/2011

Aceitação: 07/06/2011

**THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF AN FASHION
ENTERPRISE: FROM INCUBATOR TO
FOREIGN DIRECT INVESTMENT**

ABSTRACT

This paper aims to analyze the internationalization process from 1996 to 2010 of a company that develops software for fashion. The theoretical foundations of the article include the theories of internationalization with special attention to the Nordic School of International Business, the approach of the networks, as well as research on specific software firms, born globals and international entrepreneurship. The survey used the technique of case study, qualitative, exploratory and descriptive. Data were collected from primary sources such as semi-structured interviews and questionnaires, and secondary sources. The data from the interviews and documents were repeatedly reviewed, coded and analyzed for their content and meaning, to identify the categories under consideration. Among the factors seen fleeing theoretical approaches, are cited the heels of the steps outlined by them and not exclusive preference for countries with lower psychic distance. It was also relevant to the international orientation of the entrepreneurs, whose social networks encompassed international actors who sometimes influenced the process, confirming the approach of the networks.

Keywords: Internationalization of Companies. Software Company. Case Study.