

Temática: Globalização e internacionalização de empresas

**Processo de Internacionalização de Empresas de Software: O Caso Audaces**

**AUTORES**

**ANTONIA EGDIA DE SOUZA**

Universidade do Vale do Itajaí  
antonia@usp.br

**EDUARDO PINHEIRO GONDIM DE VASCONCELLOS**

Universidade de São Paulo  
epgdvasc@usp.br

**HAMILTON LUIZ CORREA**

Universidade de São Paulo  
hamillco@usp.br

**RESUMO**

Este estudo aborda a maneira pela qual as empresas brasileiras estão se internacionalizando, as suas motivações para a internacionalização e as vantagens competitivas nesse processo. O artigo analisa em profundidade uma empresa de *software* que desde 2002 vem atuando com sucesso no mercado global. O arcabouço teórico utilizado está amparado em três grandes teses a respeito da internacionalização: a vantagem de propriedade (DUNNING, 1988); a Escola Uppsala da década de 1970 e tese do born global (RENNIE, 1993; KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; OVIATT e MCDOUGALL, 1993; MADSEN e SERVAIS, 1997). Para a condução do trabalho, utilizou-se uma abordagem qualitativa com uma perspectiva exploratória-descritiva. A estratégia foi o estudo de caso. Os dados coletados foram de fontes secundárias e primárias. A análise dos dados ocorreu a partir de análise de conteúdo. Como resultado, constata-se que a motivação para a internacionalização é sustentada na necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico, habilidade para modificar produtos para o mercado internacional, oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional, interesse gerencial em relação a atividades internacionais.

**Palavras-chave:** internacionalização; motivação para a internacionalização; empresa de software

**ABSTRACT**

This study addresses the way in which Brazilian companies are internationalising, their motivations for internationalization and competitive advantage in this process. The article analyzes in depth a software company that since 2002 has been working

successfully in the global market. The theoretical framework used is supported in three major theories on the internationalization: the advantage of ownership (DUNNING, 1988), the Uppsala School of the 1970s and the born global theory (RENNIE, 1993; CAVUSGIL and KNIGHT, 1996; OVIATT and McDougall, 1994; MADSEN and SERBIA, 1997). To conduct the study, using a qualitative approach with an exploratory-descriptive approach. The strategy was the case study. Data were collected from primary and secondary sources. The data analysis was from the content analysis. As a result, it appears that the motivation for the internationalization is based on the need to reduce dependence on domestic market, ability to modify products for the international market opportunity for profit and growth in the international market, interest management for international activities.

**Keywords:** international; motivation for internationalization; enterprise software

## 1 INTRODUÇÃO

O tema da internacionalização de empresas tem sido discutido a partir de meados do século XX, juntamente com a expansão das próprias empresas. Nesse contexto, na visão de Penrose (2006), o tema aparece na literatura aplicado às empresas estrangeiras, empresas multinacionais, transnacionais e, mais recentemente, às empresas globais. O fenômeno, para Levitt (1990), ocorre em função da tecnologia que impulsiona a popularização das comunicações, dos transportes e das viagens, tornando produtos e serviços mais baratos e acessíveis até em lugares mais isolados do mundo. Tal circunstância determina o surgimento de uma nova realidade comercial. Portanto, as empresas que direcionam suas ações para a nova realidade geram economias de escala em produção, distribuição, marketing e administração.

Essa discussão também é percebida, de forma clara, no Brasil com a crescente relação comercial externa e com uma série de mudanças ambientais e culturais. Em 1990, com a abertura do mercado, no governo Collor, as empresas brasileiras viram-se obrigadas a competir com gigantes mundiais. E diante de um novo cenário globalizado, em especial no governo de Fernando Henrique Cardoso, medidas mais incisivas foram tomadas a fim de estimular a atividade exportadora.

Em função desse contexto, o foco de atenção das empresas transferiu-se para outro âmbito, o global, resultando em ameaças e oportunidades para as empresas nacionais. Por conseguinte, as estratégias dessas empresas precisavam de uma adequação coerente aos novos padrões de competitividade apresentados por empresas internacionais e exigidos por mercados mais desenvolvidos.

Para Rocha e Mello (2002), as empresas nacionais, após décadas de proteção de mercado e políticas de substituição através da importação, não estavam preparadas para competir no cenário internacional, sendo tais desafios, em alguns setores, particularmente rigorosos. Uma grande reestruturação da indústria brasileira, iniciada nos anos 90, permitiu aumento na produtividade, na qualidade dos produtos e na satisfação dos consumidores. Foi também nos anos 90 que ocorreu um maior movimento em direção à internacionalização das empresas brasileiras.

Diante desse quadro, parece relevante realizar um estudo que contemple a maneira pela qual as empresas estão se internacionalizando, as suas motivações para a internacionalização e as vantagens competitivas nesse processo. É possível afirmar que, mais recentemente, ocorre um significativo aumento na internacionalização e na integração da economia brasileira na economia global, o que se reflete nas taxas de crescimento, nas exportações de manufaturados e no simultâneo incremento do investimento estrangeiro no país. Porém, a expansão das exportações brasileiras continua ocorrendo mais em *commodities*, em recursos naturais e em energia e trabalho do que em tecnologia. É certo que, em certas áreas de negócios nas quais o esforço tecnológico é decisivo para competitividade, valendo citar a produção da indústria aeronáutica, automobilística, dos produtos elétricos e equipamentos de telecomunicações, verifica-se avanço considerável nas exportações brasileiras, porém, isso parece não ocorrer também nas empresas de *software* (STEFANUTO; CARVALHO, 2005). Portanto, são bastante relevantes pesquisas que permitam conhecer como as empresas desse setor estão se internacionalizando e quais as motivações para atuarem em mercados globais.

Dessa forma, para alcançar o objetivo do artigo que consiste em investigar o processo de internacionalização de uma empresa de software seguintes etapas serão realizadas: descrever o processo de internacionalização da empresa; analisar os determinantes para a internacionalização; analisar as vantagens de se internacionalizar.

A estratégia de pesquisa adotada consiste na investigação de um caso escolhido de forma intencional. A Audaces Automação é uma empresa 100% brasileira capaz de desenvolver soluções tecnológicas à automação de processos produtivos. Seus produtos estão concentrados nos ramos de confecção, móveis, estofados, transportes, vidros, papel e metal-mecânico. Nos últimos anos, a empresa se destacou no ramo de confecção com soluções destinadas ao vestuário. A empresa apresenta como foco principal o desenvolvimento de softwares *user friendly* (fáceis de usar) (AUDACES, 2008).

## 2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização tomou uma dimensão bastante complexa nos últimos anos no Brasil e exige constante aprendizado. Nesse sentido, apesar de os estudos sobre a internacionalização já estarem bastante adiantados nos países desenvolvidos, nos países emergentes o movimento da internacionalização ocorreu de forma tardia, além de ser imaturo e tímido (FLEURY e FLEURY, 2007; BORINI URBAN, FLEURY e ROSAS, 2007). Desse modo, considerando tais perspectivas, justificam-se pesquisas sobre o processo de internacionalização

Do ponto de vista de Galan e Gonzalez-Benito (2001), as investigações sobre o processo de internacionalização devem responder as seguintes indagações: (1) por que internacionalizar? (2) de que forma internacionalizar? e (3) quais os destinos da internacionalização?

Respondendo a tais questionamentos, Deresky (2004) destaca que há distintas razões para uma empresa internacionalizar-se, algumas reativas, outras proativas. As razões reativas podem ser oriundas da concorrência global, de barreiras comerciais, de regulamentação e restrições impostas pelos governos, e de reação às exigências do consumidor. Entre as razões proativas, podem-se destacar: obtenção de economia de escala, oportunidades de crescimento, acesso aos recursos e economia de custos e incentivos (isenções de impostos e fiscais, subsídios).

No mesmo sentido, Tanure, Cyrino e Penido (2007, p. 201) defendem que a justificativa para uma empresa se internacionalizar está ligada à “necessidade de manter taxas de crescimento contínuas no contexto de saturação do mercado doméstico”.

Sobre questão de que forma as empresas se internacionalizam, Johanson e Wierdersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) apresentam quatro maneiras diferentes de entrada nos mercados internacionais. Observa-se que os estágios representam graus de envolvimento no mercado externo, como: ausência de atividades regulares de exportação, exportação via representantes independentes, estabelecimento de uma subsidiária de vendas internacional ou unidades de negócios internacionais. Esses autores chegaram a tais evidências empíricas realizando pesquisas em empresas suecas. Os estudos revelaram que “as empresas desenvolvem suas operações internacionais mediante uma série de pequenas etapas, como um processo contínuo de ajustamento incremental [...]” (SHI, 2007, p. 18).

De acordo com Root (1994), o modo de entrada no mercado externo pode ocorrer através de exportação (indireta, direta agente/distribuidor, direta representante); contrato (licenciamento, *franchising*, acordos técnicos, contrato de serviço, contrato de gestão, contrato de construção, contrato de manufatura) e investimento (aquisição, *joint-venture*).

### 2.1 Determinantes da internacionalização

O tema da internacionalização de empresas, tradicionalmente, tem sido estudado sob o enfoque da teoria econômica; da teoria comportamental e mais recentemente, a teoria do Born global. A teoria econômica, representada pela abordagem de Dunning (1988), tenta dar conta das várias peculiaridades do processo de internacionalização. Segundo esse pressuposto, para se internacionalizar as empresas devem possuir certos tipos de vantagens sobre seus competidores que justifiquem o investimento direto no exterior. As chamadas “vantagens de propriedade” incluem aquelas relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis como marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra, que permitem que as firmas aproveitem as vantagens de localização oferecidas pelos países como recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura e tamanho do mercado.

O que diferencia as empresas multinacionais de países desenvolvidos em relação às de países emergentes é precisamente a composição das vantagens de propriedade, que envolvem diferentes tipos de recursos naturais e qualificação de mão-de-obra, diferentes níveis de capacitação tecnológica e política de governo (FLEURY; FLEURY, 2003).

É preciso insistir no fato de que os determinantes para uma empresa ir em direção à internacionalização estão pautados nos seguintes aspectos: a) recursos naturais; b) comercialização; c) acesso a novos mercados; e d) ganhos de eficiência (DUNNING, 1988). Em relação à internacionalização que visa ao acesso aos recursos, destaca-se, na experiência internacional, a busca por matérias-primas e mão-de-obra mais baratas. Registra-se, ainda, na visão de Fleury e Fleury (2007, p. 7), que essa abordagem, classificada como eclética, “admite três conjuntos de vantagens competitivas: vantagens específicas de propriedade (associadas a ativos tangíveis e intangíveis); vantagens específicas de localização e vantagens específicas de internacionalização”.

Já a teoria comportamental representada pelo modelo de Uppsala ou modelo dinâmico de aprendizagem considera o processo gradual, com um crescente comprometimento da empresa com o mercado externo, tendo por base o aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento. A empresa passa da exploração de mercados fisicamente próximos para o aumento do seu comprometimento com outros mercados internacionais de forma gradual, por etapas ou estágios, por meio de uma série de estágios evolutivos, formando relacionamentos cujo retorno dar-se-á na forma de conhecimento do mercado e implicará empenho maior de recursos a cada etapa vencida. O ponto focal do modelo de Uppsala é a distância física definida por Johanson e Vahlne (1977, p. 24) como a “soma de fatores que interferem no fluxo de informações entre mercados, como a diferença entre línguas, educação, práticas de negócios, cultura, desenvolvimento industrial entre outros”.

Para Fleury e Fleury (2007, p. 8), é necessário lembrar que o modelo de Uppsala leva a algumas reflexões. A primeira “diz respeito às noções de evolução e aprendizagem inerente ao processo de internacionalização gradativa, iniciada com a exportação”. Isso ocorre na medida em que os gestores obtêm informações sobre um novo mercado e a partir daí preparam-se psicologicamente para explorar mercados mais distantes. A segunda reflexão “refere-se à importância de fatores culturais no processo de internacionalização e ao conhecimento como recursos que influencia processo de tomada de decisão”.

Mais recentemente, na década de 1990, outras teses vieram à tona para contestar as teorias acima, pois percebeu-se que o ritmo da internacionalização das empresas estavam ocorrendo de forma mais intensa nesse período e que a tese da expansão incremental e gradual não explica o processo de internacionalização, principalmente nas

pequenas e médias empresas que praticam uma atividade internacional significativa desde o início de seu nascimento. Surge assim, a tese do “Born Globals” (nascimento global) que está pautada no envolvimento das empresas em atividades internacionais desde seus primeiros anos de vida (RENNIE, 1993; OVIATT e MCDUGALL, 1994; BELL, 1995; COVIELLO e MUNRO, 1997; MADSEN e SERVAIS, 1997; JONES, 1999; CRICK e JONES, 2000; ANDERSSON e WICTOR, 2003).

As Born Globals na visão de Oviatt e McDougall (1993) são empresas que, desde o início de suas constituições, procuram desenvolver vantagem competitiva expressiva no uso de recursos e na venda de produtos ou serviços em diversos países. Acrescentam também que as Born Globals apresentam estratégia de internacionalização proativa e um compromisso para vender seus produtos ou serviços nos mercados globais, mesmo não possuindo unidades no exterior. Knight e Cavusgil (1996) conceituam Born Globals como empresas que vendem, pelo menos, 25% de seus produtos no mercado externo e que tenham começado as atividades de exportação dentro dos três anos posteriormente seu nascimento. Em uma pesquisa realizada por Moen e Servais (2002), com pequenas e médias empresas exportadoras da Noruega, Dinamarca e França, aponta que um terço das empresas pesquisadas relataram que o período entre a criação e exportação era inferior a dois anos. Os resultados indicam também que a competitividade pode ser considerada como a principal causa da internacionalização e que os recursos básicos e competências da empresa são desenvolvidos durante a fase de estabelecimento.

De acordo com Bradley (1995), existem basicamente duas dimensões que representam as principais decisões estratégicas no âmbito de uma internacionalização da empresa, (1) seleção do mercado internacional, e (2) escolha do modo de entrada. Acrescenta-se que as Born globals, frequentemente, iniciam as atividades em muitos mercados ao mesmo tempo e nem sempre preferem iniciar em mercados que estão mais próximos. O produto é desenvolvido para um mercado global/internacional (MADSEN, RASMUSSEN e SERVAIS, 2000). Bell (1995) diz que a distância psíquica tornou-se muito menos relevante em função na comunicação global, da melhoria a infraestrutura de transporte e com isso os mercados se tornam cada vez mais homogêneos.

Em relação as motivações para a rápida internacionalização das Born Globals Cavusgil (1994) indica vários fatores entre eles destaca-se o crescente papel dos nichos de mercado, uma maior demanda por produtos especializados ou personalizados e ciclos mais curtos de produto. Estes fatores juntos tem contribuído para o crescimento do número dessas empresas. Outros fatores importantes que desencadearam o aparecimento de Born Globals são avanços significativos na produção, transporte e comunicação áreas, o aumento da importância das redes globais e alianças, competências das pessoas, incluindo as do fundador/empreendedor que começa cedo a internacionalização nas empresas (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996, MADSEN e SERVAIS, 1997, MOEN, 2002 e SERVAIS e RASMUSSEN, 2000).

Oviatt e McDougall (1994) identificaram algumas características de sucesso da Born Globals entre elas pode-se citar: visão global desde início do nascimento; gerentes com prévia experiência internacional, compreensão dos riscos cambiais; forte redes internacionais de negócios; superação das desvantagens de economias de escala por possuir valioso produto ou serviço; manutenção da originalidade do produto ou serviço, geralmente, através de conhecimento; continua inovação permite que a pequena empresa continue a explorar o seu nicho de mercado.

Bell e McNaughton (2001) em suas investigações encontraram algumas características das Born Globals e compararam com as características das empresas

tradicionais em relação a internacionalização. Em relação a motivação para se internacionalizar as empresas tradicionais se destacam por serem reativas, adversas a condições de mercado interno, gestores relutantes e os custos de novos processos de produção obrigam o início da exportação. Já as Born Globals são proativas, buscadoras de ativos, gestores comprometidos e internacionais desde sua concepção. Quando aos objetivos internacionais as empresas tradicionais buscam crescimento e sobrevivência da firma, incremento dos volumes de venda, ganhar participação de mercado e estender o ciclo de vida do produto. Por outro lado, as Born Globals procuram por vantagem competitiva, são as primeiras a moverem-se, observam os clientes e buscam rápida penetração em nichos globais. O modelo de expansão internacional, no caso das empresas tradicionais, é incremental, focam primeiro, expansão doméstica e mercados “psíquicos”, *Low tech* / menos sofisticados mercados *targeted* e limitada evidência de redes. Nas Born Globals o modelo de expansão internacional é coexistente, expansão doméstica e exportações ocorrem de forma simultâneas ou próximas, foco em mercados “primazia”, evidência de clientes “*followership*”, forte evidência de redes. Os passos para a internacionalização nas empresas tradicionais é gradual, lenta internacionalização (pequeno número de mercados de exportação), um só mercado por um tempo e adaptação da oferta existente. As Born Globals destacam por passos rápidos, rápida internacionalização (ampliação do número de mercados de exportação), muitos mercados ao mesmo tempo e desenvolvimento de novos produtos globais. O método de distribuição, nas tradicionais, ocorre de maneira convencional, uso de agentes distribuidores ou varejo e direto aos clientes. Nas Born Globals o método de distribuição acontece de forma flexível, uso de agentes ou distribuidores, mas também, evidência de integração com os canais de clientes, uso de licenças, *joint ventures*, produção no estrangeiro. A estratégia internacional, utilizada nas empresas tradicionais, destaca por ser *Ad-hoc* e oportunista, evidência de uma continua conduta reativa às oportunidades de exportação e expansão atomizada com novos clientes/mercados não relacionados. Em contraste, as Born Globals adotam estratégia de internacionalização estruturada, evidência de planejamento da expansão internacional e expansão de redes internacionais.

#### 4 MÉTODO

Para atender aos objetivos propostos, foi desenvolvido um estudo com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. O uso de tal metodologia justifica-se, pois ela tem sido muito utilizada em ciências sociais, principalmente quando se trata de estudar um fenômeno em seu contexto real, sendo este a fonte direta dos dados.

A abordagem qualitativa possibilita o envolvimento de dados descritivos e o contato direto do pesquisador, que é o instrumento fundamental, procurando entender o fenômeno estudado de acordo com os sujeitos da pesquisas (GODOY, 1995). A pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, sendo a interpretação dos resultados “a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso não é vazia, mas coerente, lógica e consistente” (TRIVIÑOS, 1994, p. 128).

A estratégia de pesquisa utilizada para alcançar os objetivos propostos é o estudo de caso. Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento da dinâmica presente dentro de cenários particulares. Pode ser usado para atingir vários objetivos, para efetuar uma descrição, para testar uma teoria, ou para gerar uma teoria; neste artigo, o objetivo é descrever um fenômeno. Acrescenta-se, ainda, que o estudo de caso é fundamental para entender fenômenos

individuais, organizacionais, sociais e políticos, e pode envolver tanto casos singulares quanto múltiplos, e inúmeros níveis de análise (YIN, 1989).

Para a coleta de dados, inicialmente foram acessadas informações disponibilizadas pela própria empresa, em seu *website* ([www.audaces.com.br](http://www.audaces.com.br)), bem como artigos técnicos e de periódicos sobre ela e seus produtos. No segundo momento, realizaram-se entrevistas, no período de abril a junho de 2008, com três gestores que atuam na área de internacionalização da empresa. Dois dos entrevistados estão na empresa desde sua fundação. As entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado que buscou informações sobre a empresa, seu contexto e história, sobre internacionalização e vantagem competitiva e os motivos da internacionalização.

A análise dos dados coletados na pesquisa realizou-se com o uso da técnica chamada análise de conteúdo. O material transcrito foi submetido a uma leitura detalhada dos pontos relevantes e comparado com o referencial teórico escolhido para sustentar a pesquisa.

## 5 INTERNACIONALIZAÇÃO NA AUDACES

Baseado em um estudo de caso realizado durante o primeiro semestre de 2008, este artigo apresenta os resultados da pesquisa sobre o processo de internacionalização de uma empresa de *software* localizada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina.

### 5.1 A empresa

A empresa nasceu em 1992 dentro do CELTA (Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas), incubadora da Fundação CERTI (Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras). Idealizada por cinco estudantes do curso de Ciência da Computação da Universidade Federal de Santa Catarina, a empresa lançou o seu primeiro produto para o setor moveleiro. Em 1996 começou a focar o segmento confecção. A partir da estratégia de foco no segmento confecção, a empresa passou a crescer e o número de empregados aumentou, sendo hoje o quadro de funcionários composto por 120 pessoas. Atua nos mercados doméstico e internacional, fazendo-se presente em países como Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Uruguai, Paraguai, Peru, Venezuela, México, Espanha, Itália, Turquia, Egito, Coreia do Sul e Índia.

O foco principal é o desenvolvimento de softwares *user friendly* (fáceis de usar) que ofereçam resultados rápidos, precisos e econômicos (AUDACES, 2008). Os produtos oferecidos compreendem: criação (linha de produtos IDEA); desenvolvimento (software de vestuário que permite gerenciamento das etapas de modelagem, gradação, encaixe e risco e o *Digiflas*) e produção (linhas de produtos como, neoplan, festo, plotter e máquina de corte). Além do setor de confecções, seus produtos são usados também pelo setor moveleiro.

A empresa tem obtido uma série de prêmios por suas inovações. A mais recente conquista veio da participação na pesquisa “O Brasil que Inova”, realizada pelo *Monitor Group* e pela revista *Exame* em 2008. Foram eleitas as dez empresas com as inovações mais significativas do país na última década, e a Audaces ficou entre as dez, junto com grandes empresas (Embraco, Arcelor Mittal Tubarão, Banco do Brasil, Tetra Pak, Volkswagen, Ampla, Visa Vale, Basf, 24x7 Cultural). A empresa foi considerada inovadora por desenvolver o *Digiflash*. Trata-se de um software que consegue

reconhecer as medidas exatas de um molde de roupa por meio de apenas uma foto, tirada por uma câmera comum, em qualquer ângulo (SANTANA, 2008). Hoje, o software é exportado para 30 países e representa 15% das receitas da Audaces, que em 2007 faturou mais de 10 milhões de reais.

## 5.2 Processo de internacionalização

O processo de internacionalização, como se observou a partir da revisão teórica, apresenta uma série de questionamentos: por que internacionalizar; de que forma internacionalizar; e quais os destinos da internacionalização.

A empresa está no mercado internacional desde 2002 e as vendas para tal mercado representam 35% do total. As soluções oferecidas pela Audaces para o mercado global compreendem criação (linha de produtos IDEA); desenvolvimento (software de vestuário que permite gerenciamento das etapas de modelagem, gradação, encaixe e risco e o *Digiflas*) e produção (linhas de produtos como, neoplan, festo, plotter e máquina de corte).

O primeiro produto da empresa a se internacionalizar foi o Audaces Vestuário, sistema de modelagem de roupa (Sistema CAD) que desenha na própria tela do computador os moldes das roupas e elimina o máximo possível desperdício na hora do corte. Outro produto a se internacionalizar foi o Audaces *Digiflash*, sistema para digitalização de moldes que, através da inteligência artificial, é capaz de gerar uma reprodução digital, por meio de detecção automática dos contornos e pontos de controle. A principal vantagem do Audaces *Digiflash* está na precisão e economia de tempo. Outro diferencial é a economia de espaço, já que se trata apenas de um quadro flexível fixado na parede, podendo ser enrolado para ser transportado. “Processo simples, rápido, reduz custos. Simples porque não exige treinamento, reduz custo pois é mais rápido, ou seja, mais barato que uma mesa digitalizadora”, revela um dos entrevistados.

O processo de internacionalização começou pela América do Sul, mais especificamente a Argentina, sendo a escolha desse país em função de fatores psicológicos como língua, menos resistência ao produto brasileiro e proximidade territorial. Nesse ponto a pesquisa corrobora com os estudiosos da Escola de Uppsala quando afirmam que os fatores psicológicos são determinantes para a internacionalização.

A forma de entrada no mercado global começa via exportação direta com a participação de distribuidores, e a empresa tem um distribuidor em cada país que vende. Para um dos gerentes entrevistados, a forma de entrada escolhida atende melhor às necessidades dos clientes em função de o *software* ter um *hardware* envolvido. Os clientes preferem um fornecedor local, pois julgam necessitar de assistência técnica. Por isso, os distribuidores são importantes e a empresa procura capacitá-los, já que os clientes os veem como uma extensão da Audaces. Normalmente o cliente procura o distribuidor local para suporte, mas a empresa também tem estrutura para dar suporte de maneira direta, via *web* por exemplo. Conforme os entrevistados, o desempenho do distribuidor está diretamente relacionado com visitas constantes.

Levando isso em conta, a empresa, em 2008, resolveu abrir escritório na Espanha com o propósito de se aproximar dos distribuidores. Em função de o produto ser de alta tecnologia, e o ciclo de vida muito rápido, é arriscado ficar muito tempo sem visitar o distribuidor. Um período muito longo sem comunicação com os distribuidores pode, na visão dos entrevistados, ocasionar problemas sérios para a empresa por causa das constantes inovações. Outra razão é a imagem da empresa, ou seja, os distribuidores

e os clientes veem a empresa como uma empresa sólida. Criar escritório próximo aos distribuidores e clientes permite maior vantagem, psicologicamente com os distribuidores e clientes sentindo-se protegidos.

### 5.2.1 Determinantes para a internacionalização

Na pesquisa realizada foi possível evidenciar quais os determinantes da internacionalização conforme quadro abaixo.

	CLASSE A (Fatores determinantes)	CLASSE B (Fatores pouco determinantes)	CLASSE C (Fatores não determinantes)
Regras, normas ou leis favoráveis no mercado internacional.			
Necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico			
Habilidade para modificar produtos para o mercado internacional.			
Intensificação da competição no mercado doméstico			
Oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional.			
Interesse gerencial em relação a atividades internacionais.			
Necessidade de reduzir riscos em relação ao mercado doméstico.			
Existência de gerente de origem estrangeira na empresa.			
Saturação ou retração do mercado doméstico.			
Crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização			
Competidores iniciando atividades de internacionalização.			
Produção de bens com qualidades únicas ou singulares.			
Possibilidades de participação em parcerias internacionais.			
Existência de gerente com experiência internacional na empresa.			
Necessidade de ter acesso global aos clientes			
Necessidade de seguir os clientes, pois eles são globais			

Quadro 2 Fatores determinantes para a internacionalização

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa

Como se nota, a partir das evidências empíricas, os determinantes mais relevantes para a internacionalização da empresa foco de estudo foram: necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico, habilidade para modificar produtos para o mercado internacional, oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional, crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização, interesse gerencial em relação a atividades internacionais, competidores iniciando atividades de internacionalização, produção de bens com qualidades únicas ou singulares, possibilidades de participação em parcerias internacionais e possibilidades de participação em parcerias internacionais. Levando-se em conta o que foi observado

percebe-se que a pesquisa corrobora com a teoria das Born Globals quando evidencia que a motivação para internacionalização é caracterizada por proatividade, os gestores são comprometidos com internacionalização desde sua concepção, observam os clientes e buscam rápida penetração em nichos globais, a expansão internacional e doméstica ocorrem de forma simultâneas ou próximas, forte evidência de redes, rápida internacionalização (ampliação do número de mercados de exportação), muitos mercados ao mesmo tempo e desenvolvimento de novos produtos globais, o método de distribuição acontece de forma flexível, uso de agentes ou distribuidores, mas também, evidência de integração com os canais de clientes, uso de licenças, *joint ventures*, produção no estrangeiro, a estratégia internacional estruturada, evidência de planejamento da expansão internacional e expansão de redes internacionais.

### 5.2.2 Vantagens competitivas para a internacionalização

Dando prosseguimento às considerações, encontram-se teorias que apontam que a fonte de vantagens está na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação. Destaca-se que a vantagem competitiva pode também estar relacionada com a disponibilidade de recursos que uma empresa tem. Em última instância, a vantagem competitiva está relacionada com a possibilidade de uma empresa atrair clientes para seu produto utilizando os recursos disponíveis.

A pesquisa evidencia que, na empresa estudada as vantagens competitivas, que possibilitam a empresa entrar no mercado global, estão sustentadas nos seguintes fatores, conforme quadro abaixo.

FATORES	CLASSE A (Críticos e principais responsáveis pela competitividade)	CLASSE B (Não tão críticos)	CLASSE C (Iguais aos dos concorrentes)
<b>Funcionalidade do produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fácil de utilizar;</li> <li>Ferramentas que permitem adaptar o <i>software</i> para qualquer linguagem.</li> </ul>		
<b>Preço do produto</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Compatível com o dos concorrentes.</li> </ul>
<b>Flexibilidade</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa é ágil em responder às necessidades do mercado.</li> </ul>	
<b>Qualificação da mão-de-obra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa está localizada em Florianópolis, que vem investindo fortemente na área de inovações tecnológicas.</li> </ul>		

<b>Inovações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecida no mercado como uma empresa que investe em P &amp; D.</li> </ul>		
<b>Redução de custo e economia de tempo para os clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A rotatividade de mão-de-obra na indústria de confecção favorece o produto Audaces, pois demanda menos horas de treinamento;</li> <li>• O tempo gasto para realizar o corte do molde torna-se mais rápido com a nova tecnologia (produto Digiflash).</li> </ul>		
<b>Economia de matériaprima para os clientes</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• A precisão no corte permite aos clientes reduzir matériaprima.</li> </ul>
<b>Agilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite que os clientes ganhem em escala e aumentem a produtividade.</li> </ul>		
<b>Qualidade</b>	<p><i>Reconhecida pela qualidade de seus produtos, com certificação ISSO 9001:2000.</i></p>		

**Quadro 2** – Vantagens competitivas da Audaces para internacionalização

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa

Como se nota no quadro acima, as raízes da competitividade na empresa pesquisada são: funcionalidade, flexibilidade, qualificação profissional, inovações, redução de custo, agilidade e qualidade.

Os *softwares* da Audaces podem ser classificados como produtos padronizados desenvolvidos no interior de uma empresa, mas que precisam sofrer adaptações conforme as necessidades dos clientes (*software* customizável). Nesse sentido, quando a empresa inicia-se no mercado europeu, faz adaptações no produto para atender aos requisitos específicos de países desse continente, pois as funcionalidades do mercado são diferentes da América latina. Dito de outra maneira, a empresa precisou criar funcionalidades específicas, justificadas em função da distância administrativa.

O preço praticado pela empresa é compatível com o da concorrência e por isso não representa fonte de vantagem competitiva, porém, segundo um dos entrevistados, depende muito de cada país. Além disso, em alguns países como a Itália, o cliente quer qualidade do produto e do atendimento pós-venda.

Como a empresa é de pequeno porte, isso pode contribuir para uma maior flexibilidade. Os gestores entrevistados argumentam que a empresa tem mais agilidade para responder às necessidades dos clientes que seus concorrentes em função do tamanho.

Considerado fator preponderante para a competitividade das empresas, o capital intelectual é, no caso de uma empresa de *software*, ainda mais relevante, pois a fonte de recursos está ligada às pessoas, ou seja, para desenvolver um *software*, a empresa precisa fazer uso do conhecimento embutido nos seus funcionários. A vantagem

competitiva pode estar sustentada no *know-how* baseado em recursos singulares e no conhecimento que a empresa detém e que pode ser usado para obter rentabilidade ou lucros superiores.

O conceito de inovação em negócios consiste em introduzir qualquer elemento que afete, de forma radical ou incremental, os clientes, a fabricação, as vendas ou o atendimento. A Audaces hoje é reconhecida por suas inovações no setor de confecção e investe todo o recurso de P&D nessas soluções. O produto da empresa considerado mais inovador e único no mercado mundial é o *Digiflash*.

Custo e qualidade representam a forma mais básica pela qual as empresas competem. A Audaces oferece sistemas CAD que permitem maior redução de custo em função da economia de matéria-prima, tempo gasto para fazer um molde e, também, em função da facilidade de uso que necessita menos treinamento para quem vai operacionalizar o sistema. Além disso, os *plotters* desenvolvidos pela empresa reduzem o consumo de energia.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi analisar as vantagens competitivas de uma empresa de *software* para a internacionalização. Para que isso ocorresse, buscou-se, por meio de um estudo de caso, descrever o processo de internacionalização da empresa, analisar as motivações para a internacionalização, analisar os aspectos que possibilitam a empresa entrar no mercado global e discutir como se derivam as vantagens competitivas de uma empresa de *software*.

Para atender aos objetivos propostos, foi realizada uma revisão teórica sobre o tema do trabalho. Constatou-se que há várias teses tanto a respeito da vantagem competitiva quanto do processo de internacionalização. A partir desse contexto, pôde-se chegar a algumas ponderações a respeito do estudo realizado.

A produção de *software* tem se tornado um diferencial para todos os países, sejam eles desenvolvidos, sejam emergentes, e no Brasil isso não é diferente. É possível dizer que o setor é caracterizado pela concentração de pequenas empresas e que nos últimos anos a produção de *software* no país teve bastante destaque, contudo quanto à atuação no exterior não se pode dizer o mesmo.

A organização pesquisada caracteriza-se como pequena empresa. Fundada em 1992, situa-se no Estado de Santa Catarina, na Cidade de Florianópolis. Seu foco de atuação é o setor de confecção e oferece produtos de alta tecnologia (*software* e *wardware*). Quanto ao fato de ser uma pequena empresa brasileira e fazer parte de uma cultura de pouca atuação no mercado global, o estudo aponta que a Audaces contraria essa realidade. É uma empresa que, nos últimos anos, tem focado suas ações no mercado externo.

Os principais motivos para se internacionalizar foram, conforme a pesquisa: necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico, habilidade para modificar produtos para o mercado internacional, oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional, interesse gerencial em relação a atividades internacionais, necessidade de reduzir riscos em relação ao mercado doméstico, competidores iniciando atividades de internacionalização, necessidade de ter acesso global aos clientes, produção de bens com qualidade única ou singular, nesse sentido corroborando com a teoria das Born Globals.

Na análise do caso, percebe-se que a empresa utiliza como vantagens competitivas para a internacionalização as inovações realizadas, a qualidade superior, a funcionalidade do produto, a maior agilidade, a flexibilidade da empresa em atender os

clientes, as parcerias com os distribuidores, o aumento da produtividade dos clientes ao utilizarem os produtos Audaces, o investimento em P&D.

Concluindo, cabe destacar que a internacionalização de empresas brasileiras do setor de *software* está em aberto para estudos e pesquisas futuras. É relevante um estudo mais amplo, de caráter descritivo e quantitativo, sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de *software*, uma vez que, até o momento, pouco se conhece sobre o processo de entrada dessas empresas no exterior e sua atuação no mercado internacional.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, S & WICTOR, I . Innovative internationalisation in new firms – Born Globals the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*. V 1, n 3. P. 249-276, 2003.
- AUDACES. *Soluções para vestiário*. Disponível em: <[www.audaces.com.br](http://www.audaces.com.br)>. Acesso em: 29 maio 2008.
- BELL, J. The Internationalisation of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to Stage Theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75, 1995.
- BELL, J., MCNAUGHTON, R.; YOUNG, S. "Born-again 'Global' Firms: an Extension to the 'Born Global' Phenomenon", *Journal of International Management*, 7(3), 1-17, 2001.
- BORINI, Felipe Mendes; URBAN, Tatiana Proença; FLEURY, Maria Tereza L.; BRADLEY, Frank. *International Marketing Strategy*. 2. ed. Hertfordshire. Prentice Hall International, 1995.
- CAVUSGIL, S. T. A quiet revolution in Australian exporters *Marketing News*, 28, (11), 18-21, 2004.
- COVIELLO, N. E., MUNRO, H. J. Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.
- CRICK, Dave; JONES Marian V. Small High-Technology Firms and International High- Technology Markets. *Journal of International Marketing*. v. 8, n. 02, p.63-85, 2000.
- DERESKY, Helen. *Administração global: estratégica e interpessoal*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DUNNING, J. H. *Explaining international production*. Londres: Unwin Hyman, 1988.
- EISENHARDT, K. M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*. v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. (Org.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, p. 3- 14, 2007.
- GALAN, J.I; GONZALEZ-BENITO, J. Determinant factors of foreign direct investment: some empirical evidence. *European Business Review*, v.13, n. 5, p. 269-278, 2001.
- GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing market commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, p. 305- 322, 1975.
- JONES, M. V. The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, v. 7, n. 4; 15p, 1999.
- KNIGHT, G. *Emerging paradigm for international marketing: the born global firm*. 1997. 112f. Dissertação (Doctor of philosophy) – Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University, Michigan, EUA, 1997.
- KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. The Born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: CAVUSGIL, S. e MADSEN, K. (eds.) *Export internationalizing research – enrichment and challenges*, (Advances in International Marketing, 8). Nova York: JAI Press. P.11-26. 1996.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- MADSEN, T.K., RASMUSSEN, E.S., & SERVAIS, P. Differences and similarities between born globals and other types of exporters. In A. Yaprak & J. Tutek (eds.) *Globalization, The Multinational Firm, and Emerging Economies*, (Advances in International Marketing, 10), Amsterdam: JAI/Elsevier Inc., 247-265, 2000.
- MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internationalization of Born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6/6, p.561-583. 1997.
- MOEN, Ø. The born globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19: 156-175, 2002.
- MOEN, Ø. & SERVAIS, P. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10: 49-72, 2002.
- OVIATT, B.M. & MCDUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64, 1994.
- OVIATT, B. M., & Mcdougall, P. P. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9 (2), 30-43, 1995.
- PENROSE, Edith. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2006.
- RENNIE, M. Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, p.45-52. 1993
- ROCHA, A. M. C.; MELLO, R. C. The entry of brazilian services firms in the argentinian market and the psychic distance construct. In: Encontro Anual da ANPAD, 26, 2002. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.
- ROSAS, André Rosenfeld. First movers X late movers: estudo de casos da indústria de cimentos. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. (Org.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, p. 158-179, 2007.
- SERVIAS, P. & RASMUSSEN, E.S. Different types of international new ventures. Paper presented at *the Academy of International Business Annual Meeting*, Phoenix, AZ, 2000.
- SHI, Yongjiang. Internacionalização e evolução dos sistemas de manufatura: modelos de processos clássicos, novas questões industriais e desafios acadêmicos. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. (Org.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, p. 15-35, 2007.
- STEFANUTO, Giancarlo Nuti; CARVALHO, Ruy Quadros de (Coord.). *Perfil das empresas brasileiras exportadoras de software*. DPCT/UNICAMP e SOFTEX, 2005.

Relatório de pesquisa desenvolvido pelo Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT) da UNICAMP e Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX). Disponível em: <[www.mct.gov.br/index.php/content/view/35524.html](http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/35524.html)>. Acesso em: 23 jun. 2008.

TANURE, Betânia; CYRINO, Álvaro B.; PENIDO, Érika. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. (Org.). *Internacionalização e os países emergentes* São Paulo: Atlas, p. 198- 215, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

VASCONCELLOS Eduardo – *aula ministrada na disciplina Estrutura Organizacional, Internacionalização e Inovação*, Curso de Pós Graduação em Administração, FEA-USP, 2008

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications,