



# INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ESTRATÉGIAS E PROCESSOS UTILIZADOS PELA EMPRESA AUDACES PARA ALCANÇAR NOVOS MERCADOS

INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES: STRATEGIES AND PROCESSES USED BY THE AUDACES COMPANY TO REACH NEW MARKETS

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS: ESTRATEGIAS Y PROCESOS UTILIZADOS POR LA EMPRESA AUDACES PARA ALCANZAR NUEVOS MERCADOS

Daniel Anselmo Cancelier

Leonardo Mèrcher

## RESUMO

Este artigo aborda os conceitos de internacionalização de empresas sob a égide de duas teorias: Teoria Uppsala de Internacionalização e Teoria do Paradigma Eclético de Dunning. Uma análise da pesquisa realizada com a empresa Audaces, apresenta os resultados obtidos através de escolhas baseadas nas teorias citadas. O método de pesquisa utilizado é a abordagem qualitativa, onde foram usadas as técnicas de coleta de dados, entrevista e análise documental do ano 2019. Essas técnicas servem para obter dados descritivos que expressam resposta aos fenômenos e teorias abordados neste artigo. Os resultados obtidos foram satisfatórios em todos quesitos e etapas descritas por ambas teorias. Isto mostra que as teorias de Uppsala e Dunning são eficazes desde que somadas com as habilidades gerenciais internacionais do empreendedor. Portanto esta pesquisa contribui para a discussão do processo de internacionalização de empresas de base tecnológica (EBT's).

**Palavras-chave:** Internacionalização. Tecnologia. *Born-globals*

## ABSTRACT

This paper discusses the concepts of internationalization of companies under the aegis of two theories: Uppsala Internationalization Theory and Dunning's Eclectic Paradigm Theory. An analysis of the research conducted with the Audaces company, presents the results obtained through choices based on the theories cited. The research method used is the qualitative approach, which used data collection, interview and document analysis of the year 2019. These techniques serve to obtain descriptive data that express response to the phenomena and theories addressed in this article. The obtained results were satisfactory in all questions and stages described by both theories. This shows

that Uppsala and Dunning theories are effective as long as they are combined with the entrepreneur's international managerial skills. Therefore this research contributes to the discussion of the internationalization process of technology based companies (TBC's).

**Keywords:** Internationalization. Technology. Born-globals

## RESUMEN

Este artículo aborda los conceptos de internacionalización de empresas con el respaldo de dos teorías: Teoría Uppsala de Internacionalización y Teoría del Paradigma Ecléctico de Dunning. Los resultados de la investigación realizada junto a la empresa Audaces, fueron obtenidos a partir de selecciones hechas sobre la base de las teorías citadas. El método de investigación fue el abordaje cualitativo, con utilización de técnicas de recolección de datos, entrevista y análisis documental del año 2019. Con esas técnicas se obtuvieron datos descriptivos que expresan la respuesta a los fenómenos y teorías abordados en este artículo. Los resultados fueron satisfactorios en todos los aspectos y etapas descritos por ambas teorías, lo que demuestra que las teorías de Uppsala y Dunning son eficaces desde que sumadas a las habilidades gerenciales internacionales del emprendedor. Por ello, este estudio contribuye para la discusión del proceso de internacionalización de empresas de base tecnológica (EBT's).

**Palabras-clave:** Internacionalización. Tecnología. *Born-globals*

## 1 INTRODUÇÃO

Até os anos 1980, os estudos de internacionalização se davam a partir de grandes empresas ou empresas maduras, com grande poder de mercado e advindas de países desenvolvidos. Entretanto, a partir dos anos 90, com a presença dos computadores e Internet, as empresas encurtaram ainda mais a comunicação e acesso à informação, conseguindo assim expandir melhor suas atividades ao redor do globo.

O fenômeno *born-globals* é um conceito dado a estas empresas de base tecnológica que na sua essência sobrevivem da tecnologia. Sendo assim, têm características e vantagens mais competitivas para a expansão de seus mercados a níveis internacionais.

Ainda que hoje, as teorias de internacionalização têm dificuldades para explicar este fenômeno chamado *born-global*, suas premissas são comprovadas através deste estudo de caso.

Frente a este panorama, este artigo apresenta as perspectivas econômicas e comportamentais da internacionalização e objetiva analisar e comprovar esse fenômeno nas EBT's. A empresa Audaces foi a escolhida para fundamentar estas teorias.

## 2 BORN GLOBALS E EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

### 2.1 Conceito e histórico da Born Globals

Os estudos sobre empresas *born globals* são recentes, não datam mais que de uma década (Knight & Cavusgil, 2010). Entretanto as empresas sediadas nos países desenvolvidos, a partir do ano de 1976 já buscavam se internacionalizar rapidamente. Além da velocidade para cruzar as fronteiras, se observou que estas empresas se interessavam também em melhorar suas vantagens competitivas frente às empresas domésticas.

As *born globals* são apresentadas como empresas que têm suas atividades no exterior desde a sua fundação ou poucos anos após sua criação. São empresas que podem assumir seus trabalhos simultaneamente no mercado nacional e no internacional, às vezes, sem nenhuma experiência ou com pouco tempo de operação no mercado interno (Ribeiro, F. 2012).

Ribeiro, além dos conceitos acima, nos apresenta outros critérios a considerar sobre uma empresa *born global*:

[...] Data de fundação (a maioria dos autores considera, que surgiram depois de 1990); início das atividades internacionais depois de sua fundação (varia de 02 a 15 anos); percentual de faturamento provenientes de operações no exterior (varia de 5% a 75% para firmas com pequenos mercados domésticos); abrangência de mercados (um ou poucos mercados internacionais, na mesma ou em várias regiões do mundo). (Ribeiro, 2012, p.869)

#### 2.1.1 Características das Born Globals

De acordo com Barcik (2013), as características abaixo resumem o perfil de uma empresa *born global*:

- I. **Alto grau de internacionalização:** Tem em seu cerne essa facilidade para internacionalizar-se através de meios econômicos ou culturais.
- II. **Avanços tecnológicos:** Empresas que ofertam produtos ou serviços de tecnologia ou que a utilizem em seus processos como meio de gestão administrativa e organizacional.
- III. **Diferentes abordagens com fornecedores:** Saber lidar com cada fornecedor respeitando suas diferenças culturais e criando uma relação de comprometimento e confiança mútuos.
- IV. **Tamanho dos mercados:** Saber que seus produtos podem ser mais facilmente absorvidos por uns ou outros mercados; estar ciente deste compromisso com seus clientes para lhes entregar uma boa qualidade de serviço.
- V. **Forte liderança:** Estar ciente de suas responsabilidades, frente ao reconhecimento do mercado.
- VI. **Aberto às oportunidades:** Analisar mercados inexplorados para expansão do produto e marca, e estar atento ao mercado de fornecedores.
- VII. **Construção de bons relacionamentos:** Mais uma vez se aplica tanto aos clientes quanto aos fornecedores de insumos e serviços, mantendo uma boa qualidade de serviços e produtos para se desenvolverem juntos.
- VIII. **Flexibilidade e agilidade:** Ser dinâmico e ágil é uma competência que nos faz escolher como consumidores um ou outro fornecedor, portanto, é uma capacidade indispensável.
- IX. **Escutar clientes e parceiros:** Estar atento às sugestões e críticas de nossos clientes e fornecedores para deixarmos nossos produtos e serviços mais bem aceitos no mercado global.
- X. **Habilidade para adaptar-se às culturas globais desde o começo:** indispensável a questão de ser flexível com diferentes culturas, sem preconceitos.

### 3 TEORIAS CLÁSSICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

#### 3.1 PARADIGMA ECLÉTICO DE DUNNING

### 3.1.1 O surgimento do Paradigma Eclético de Dunning

Desde meados da década de 1970 já existiam estudos desenvolvidos para explicar as motivações e razões pelas quais uma empresa desejaria internalizar-se, no entanto estes estudos ainda eram vagos e apesar de trazer estes *insights*, eram considerados insatisfatórios.

A falta de uma abordagem mais clara e específica fez com que economistas e estudiosos da área buscassem uma explicação mais eclética sobre o assunto. Neste sentido, em 1976, John H. Dunning pensou em desenvolver uma teoria que explicasse as motivações que tinham as empresas, de modo geral, para se internacionalizar.

Entretanto desde a apresentação de sua teoria, Dunning vem enfrentando algumas críticas, pois afirma-se que, em alguns casos, ela não se aplicaria, por seu baixo poder explanatório. Tentando se explicar desde então, Dunning afirma que obviamente este era um modo geral de entender tais motivações, contudo as individualidades das firmas seriam tratadas por outras teorias, que considerassem as particularidades de cada uma e seus objetivos.

### 3.1.2 Dunning e a Teoria do Paradigma Eclético

John Harry Dunning, foi um economista britânico que em seus estudos buscou explicar a lógica da internacionalização de empresas. Em sua teoria do paradigma eclético, esse processo se dá por meio de três fatores: a localização das empresas, suas propriedades e a internacionalização de vantagens.

- **Vantagem de Propriedade Específica O – Ownership** – Estas vantagens podem ser tanto materiais como imateriais. O autor explica como uma propriedade com determinados ativos, pode ser mais competitiva do que outra já existente no exterior: a propriedade sobre uma tecnologia, marca, processo ou ainda outro tipo de patente assim como as fontes monopolistas de certas matérias primas, também constituem uma forma desse tipo de vantagem. Essas vantagens de propriedade específica podem ser transferidas através das fronteiras, sem necessidade de venda dos direitos de uma empresa para outra.

- **Vantagem de Localização L – *Location*** – A posição geográfica ou região é um fator preponderante para a escolha de investimento estrangeiro. Quanto mais imóveis ou naturais os recursos desta região, maior a probabilidade de ser este o local escolhido para extração de recursos. Isto se deve, por exemplo, ao fato de que as empresas terão menor custos de transporte de matérias primas, impostos alfandegários, além de outras taxas como a de câmbio e outros. Ainda se o mercado potencial consumidor estiver situado na região escolhida para a produção de tal produto ou serviço, as distâncias físicas, de cultura, e distribuição especial de *inputs* serão outros fatores vantajosos nesta escolha.

- **Vantagem de Internalização I – *Internalization*** – Uma vez que a empresa já tenha muito bem definido seu mercado potencial consumidor no estrangeiro, bem como o conhecimento total de seu produto ou serviço, internalizar-se ou nacionalizar-se fora reduzirá outros custos como o de câmbio, possibilidade maior de controle sobre oferta e demanda com fornecedores locais e concorrentes, possibilidade de acordos e parcerias locais, além de incentivos fiscais e tributários que este país poderá lhe conceder.

Para Dunning, citado por Amatucci (2009, p. 15), quando uma empresa decide internacionalizar-se, em suas decisões estratégicas deve-se levar em conta uma grande rede de cálculos que visam obter vantagens competitivas. As teorias de internacionalização surgem justamente para melhor explicar estas decisões, simplificando assim o caminho a ser tomado.

Dunning acredita que as vantagens acima apresentadas são determinantes para a estratégia de internacionalização. A vantagem de propriedade deriva da marca, de conhecimentos específicos de um produto ou serviço. Esta por sua vez pode ser transferível facilmente entre fronteiras. A localidade – ou localização – auxilia na escolha do local no qual irá ser comercializado ou produzido um produto, em um determinado país; por exemplo, onde houver maior facilidade e baixo custo para extração de matéria-prima, a produção pode ficar 60% mais barata. A internalização por sua vez pode facilitar muito a comunicação interna no país de destino, como idioma, cultura e outros serviços como de marketing, transporte e parceiros locais. Esta é uma facilidade que faz a empresa sentir-se como pertencente a este lugar.

A combinação destas três vantagens apresentadas por Dunning, bem estudadas, sem dúvida, justifica as estratégias para onde, e em qual país uma empresa se deve internacionalizar. Toda essa análise deve ser apresentada para garantir uma maior assertividade nas escolhas e decisões, com propósito inerente de mitigar riscos e reduzir custos de produção

## 3.2 TEORIA DE UPPSALA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

### 3.2.1 O surgimento da Teoria de Uppsala de Internacionalização

Na década de 1970, já existiam algumas teorias sobre internacionalização de empresas. Evidentemente todas essas discussões contribuíram para expansão de algumas empresas e crescimento de indústrias no exterior. Tais internacionalizações ocorreram de diversas formas: como subsidiárias estrangeiras, como *joint ventures* internacionais, por acordos de licenciamento, por campanhas de publicidade internacional, por feiras internacionais e outros eventos e ações no exterior.

Embora as teorias ecléticas que combinam fundamentações econômicas, concorrência de mercado e monopólio tenham sido as linhas mais dominantes nestas pesquisas, vários outros estudos foram surgindo baseados nas abordagens comportamentais. Uma destas linhas teóricas enfoca no processo de internacionalização de empresas, como por exemplo a Teoria de Uppsala por Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne, dentre outras.

O termo Uppsala não é uma pessoa. Trata-se de uma cidade na Suécia na qual o professor Jan Johanson, em parceria com seu colega pesquisador na Faculdade de Economia de Estocolmo Jan-Erik Vahlne, passaram a observar o comportamento de algumas empresas suecas, a princípio com atividades nacionais somente e que posteriormente começaram a exportar seus produtos para outros países. Esses processos de exportação no começo eram esparsos, mas com o tempo foram ganhando volume até o ponto de que estas empresas perceberam que precisavam contratar agentes de venda nos países de destino para captar mais clientes e manter contato e relacionamento com os que já tinham. Com o sucesso desses profissionais, essas empresas viram a necessidade de abrir subsidiárias de vendas próprias nestes

países estrangeiros. Os estoques nos países de destino não foram dando conta da demanda, de maneira que as empresas se encontraram na necessidade de implantar também subsidiárias de produção no exterior.

Esse “processo” gradual de internacionalização é que acabou ficando conhecido como *Teoria de Uppsala* ou *Escola Uppsala de Internacionalização*.

**Figura 1.0** – A internacionalização de acordo com Uppsala.



**Fonte:** Nyegray, 2016, p. 139

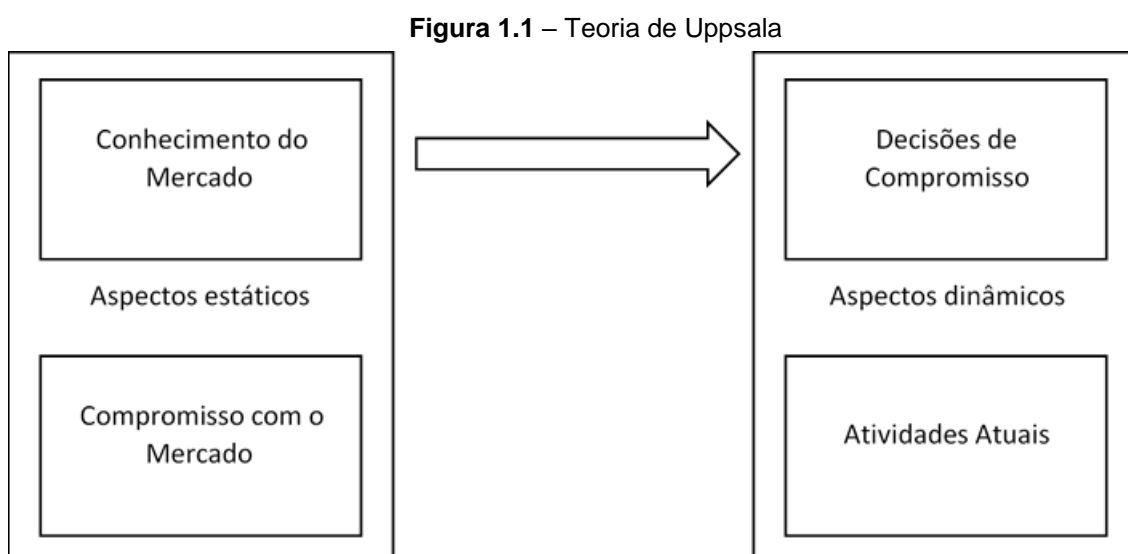
Culpi (2016) nos ajuda a explicar a teoria de Uppsala, numa expansão de envolvimento suave com os mercados estrangeiros. O processo de exportação é o de menor risco e enquanto isso a coleta de informações sobre o novo mercado já vai sendo realizada; posteriormente, se observa um maior acesso a informações e conhecimento da nova localidade, culminando em um grau de envolvimento mais elevado. A representação direta através de distribuidores ou agentes de venda é uma forma de estar comercializando nos mercados lá fora com proximidade psíquica diminuída; ao passo que estes mercados forem aceitando cada vez mais o produto, entende-se que a instalação de uma subsidiária de vendas é necessária para atender melhor às demandas do mercado estrangeiro. O próximo passo é a consolidação de uma subsidiária neste outro país. O IED ocorreria apenas muitos anos após o início das exportações para o país.



### 3.2.2 A Teoria de Uppsala de Internacionalização

Johanson e Vahlne afirmam que “Neste modelo de internacionalização de empresas, no qual a base teórica é a comportamental (Cyert and March, 1963; Aharoni, 1966) e Penrose’s (1959) o modelo proposto é visto como um processo de crescimento gradual da empresa através do ambiente internacional. Este processo envolve a interação entre o conhecimento da empresa quanto aos mercados em que opera e o comprometimento da empresa quanto aos recursos estrangeiros envolvidos na internacionalização”. Jan Johanson Jan, Erik Vahlne, 1990, p. 4)

Portanto, a partir do momento que a empresa começa a exportar para o exterior e é recebida por clientes ou consumidores, a organização começa a coletar dados sobre seus produtos; estes dados são importantes e podem ser usados para aumentar sua presença nestes mercados, até mesmo para desenvolver novos produtos ou aperfeiçoar os anteriores.



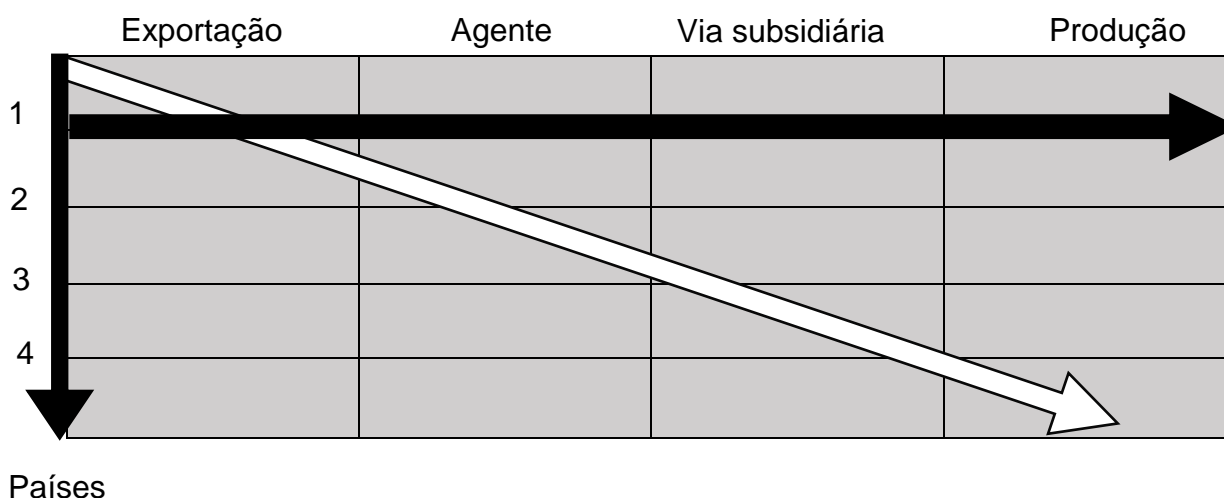
**Fonte:** Johanson e Vahlne (1977, 26-27; 1990, p.12)

No modelo desta escola, os padrões de internacionalização das empresas iniciam suas atividades no mercado externo em países mais próximos e, gradualmente, ampliam o escopo de expansão.

Uma empresa multinacional é entendida hoje como uma “organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem e que apresenta uma

complexa estrutura de recursos, competências e influências” (Hilal; Hemais, 2003. apud Culpi, 2016 p. 94). Neste sentido, compreende-se que a necessidade de expansão de mercado para o exterior acontece ao passo que o mercado doméstico não oferece mais oportunidade de lucro, impossibilitando a expansão da empresa. Tem-se assim que partir para novos locais para garantir a sua ampliação.

**Figura 1.2** – Cadeia de estabelecimento e distância psíquica: formas de estabelecimento externo



Fonte: Muniz (2004 p.31, apud CULPI, 2016, p. 98)

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Método

A fim de estudar um caso prático para melhor elucidar as duas teorias apresentadas, nos utilizamos de uma entrevista como estudo de caso, objetivando coletar dados qualitativos a fim de analisar alguns enfoques quanto ao processo de internacionalização. Para esta coleta, utilizamos um questionário de perguntas que abrangem questões essenciais para a fundamentação deste trabalho.

Deste modo, se analisou a empresa Audaces, do segmento de tecnologia, fundada em Florianópolis e hoje com representações comerciais ao redor do mundo e uma filial na Itália. Enfocamos nos seus processos de internacionalização e seus

*modi operandi*, e em quais dificuldades e oportunidades surgiram em seu planejamento e execução até os passos seguintes.

## 4.2 Levantamento

Claudio Grando, CEO da empresa Audaces, hoje tem como função principal atuar no planejamento estratégico da empresa, garantindo a execução das metas. A empresa foi fundada em Florianópolis em 1993. Nascida como uma empresa de softwares para a indústria da moda, a Audaces tinha como foco desenvolver softwares para a indústria da moda e para a indústria têxtil brasileira, visto que na época era uma lacuna a ser explorada. No entanto, tinha tudo para alçar novos mercados.

Knight e Cavusgil (2010) afirmam que são essas empresas *born globals*, que possuem produto de alto conteúdo tecnológico e capacidade de inovação, as que mais facilmente obtêm sucesso competitivo em seus negócios no exterior.

A Audaces teve seu primeiro negócio internacional realizado com a Espanha e, na sequência, com a Argentina nos anos de 1996; o passo inicial se produziu pelo interesse de empresários estrangeiros em representar a empresa em seus países. Este processo se deu de forma bastante gradual, com a ajuda dos representantes locais na tradução de manuais e sistemas.

Carneiro *et al*, nos comenta justamente que:

O foco está sobre a aquisição gradual, a integração e o uso do conhecimento sobre os mercados e as operações externas (internacionais). As firmas iniciariam a internacionalização em países que estivessem psicologicamente mais próximos do mercado doméstico e perseguiriam uma sequência incremental de estágio, com aumento do comprometimento de recursos em cada país hospedeiro. (Carneiro, 2005, p.4, tradução livre).

Segundo Carneiro (Carneiro, 2005, p.4, apud DALLA COSTA, 2012, p. 92), isto nos deixa claro que este conceito foi muito bem aplicado, visto que, pelas distâncias psíquicas, —que nestes casos são o idioma espanhol e culturas diferentes à do mercado doméstico—, estes representantes executariam as questões comerciais e negociação com excelência, além das facilidades burocráticas fiscais por estar habituados a elas em seus países.

Hoje, a Audaces está presente em mais de 70 países ao redor do mundo, líder no mercado latino em seu segmento e com grande expansão no continente europeu.

Os processos comerciais da Audaces no exterior acontecem hoje através de dois canais, as vendas diretas e as vendas através de representação nos países estrangeiros. Ao observar as proximidades psíquicas e geográficas entre Brasil e os países latinos, a venda direta do Brasil se dá com excelência. Com funcionários estrangeiros —porém nacionalizados no Brasil—, atendendo o mercado latino, se facilita a comunicação e se estabelece melhor vínculo de confiança para a realização das vendas e parcerias. Já no mercado europeu viu-se que as culturas diferem um pouco mais e os idiomas principalmente; optou-se, portanto, por iniciar os processos comerciais apenas com representações locais.

No ano de 2017, a Audaces inaugurou sua filial em Trento na Itália, através de investimento direto estrangeiro (IED). Hoje, com parte de sua produção de maquinários no exterior, a empresa chega a outro patamar. Assim, inicia sua atividade internacional em países com distancia psíquica menor e passa a se inserir em países com maior distância ao longo do tempo (CULPI, 2016).

A empresa se internacionaliza inicialmente em países com níveis de desenvolvimento similares ou com cultura e idiomas semelhantes, porém gradualmente, passa a ingressar em países mais diferenciados culturalmente. Isso aumenta a experiência da empresa e o conhecimento do mercado, bem como contribui para o processo de aprendizado, os quais são elementos relevantes para a inserção internacional da firma. (Muniz, 2004, apud Culpi 2016 p. 98)

Segundo Grando, todos os produtos da Audaces são feitos com ideias e conceitos globais; a empresa escuta clientes de todos os tipos e com o passar do tempo lança sempre novas ferramentas para atender os diferentes perfis de clientes, e responder à sua demanda. A escolha dos países se deu de forma gradual —e inicialmente pela própria demanda de clientes estrangeiros. A ideia de instalação de uma subsidiária de produção na Itália deve-se à exigência do mercado europeu, pelo reconhecimento daquele país como referência mundial para a indústria da moda e porque - *o fato de ser made in Italy traz um peso maior para todos os demais mercados ao redor do globo.*

A perspectiva do paradigma eclético de Dunning sob um viés econômico de expansão, procura explicar as ações acima mencionadas através de tendências macroeconômicas e microeconômicas, diretamente ligadas às teorias de custos de produção. De acordo com Grando, um dos principais motivos da produção no exterior

foi a redução de custos da produção para fornecimento de produtos nos países europeus. Além disso, os custos de logística relacionados à compra de matéria prima, transporte e questões fiscais e burocráticas, se somaram aos demais interesses pela produção no exterior. Grandó ainda comenta que o Brasil é o pior país nestas questões econômicas e burocráticas, tanto para produzir aqui quanto para exportar seus produtos.

Cada estratégia de entrada possui vantagens e desvantagens, apresentando demandas específicas sobre os recursos gerenciais e financeiros da empresa. De modo geral, as exportações, o licenciamento, e a franquia exigem um nível relativamente baixo de comprometimento gerencial e de alocação de recursos. Por outro lado, o IED e as iniciativas colaborativas com participação acionária necessitam de um nível mais elevado de comprometimento e recursos. (Casvugil; Knight; Riesenberger, 2010, p. 338)

Outro aspecto que Grandó ressalta sobre as vantagens de produção na Europa é a questão da imagem do produto, essa influência é muito importante para garantir a aceitação nos demais países. A imagem que o Brasil representa lá fora muitas vezes coloca em risco e compromete as relações comerciais, ainda mais, quando se trata de produtos com alto valor agregado.

As empresas dependem muito da reputação. Uma pesquisa demonstrou que as pessoas estão muito mais dispostas a comprar produtos de fornecedores que conhecem e em quem confiam. A interação com um fornecedor em particular dá a um cliente confiança nos produtos e serviços que ele fornece. Pense em sair para jantar. Se você já comeu antes em um restaurante, sabe se gosta ou não dele. Embora possa encontrar uma comida melhor em um restaurante novo, você não sabe se gostará da comida. A reputação que o restaurante estabelecido desenvolveu em você faz que retorne a ele e dificulte a tarefa do novo restaurante de levá-lo porta adentro. (Baron; Shane, 2013, Apud Nyegrey, 2016 p. 163)

Grandó nos confirma que hoje aproximadamente 40% dos clientes da Audaces são internacionais. Esse sucesso, de acordo com o presidente, se deve ao grande esforço da Audaces de procurar desenvolver sempre produtos globais, que atendam os mais variados tipos de clientes. Quando interrogado sobre a disseminação da marca lá fora, Grandó comenta que neste ano de 2019 foi contratada uma empresa de marketing no México para focar no mercado latino e uma agência também na Itália para atender o mercado europeu.

Grandó termina comentando sobre seus próximos desafios para expansão do mercado internacional. "Primeiramente manter a liderança no mercado latino, e ocupar

um espaço maior na Europa, depois disso, naturalmente vem Ásia. Um gigante hoje responsável por 50% da produção mundial de roupas”.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou de forma analítica duas das principais teorias de internacionalização de empresas e alguns dos conceitos de empresas *born globals* – mostrando que as empresas de tecnologia hoje são atraídas rapidamente para o mercado internacional, em virtude das suas condições naturais. Entretanto, as habilidades gerenciais do empreendedor também contribuem para o sucesso da internacionalização.

Das teorias de internacionalização, a do Paradigma Eclético de Dunning, — ainda que muitos teóricos questionem sua eficácia nos dias de hoje—, ainda é complementar, como um referencial genérico para que um empresário possa enfrentar a pesada concorrência global. Seu modelo pretende mostrar que é importante a empresa se conhecer bem, assim como mercado onde ela quer se inserir. Saber quais os verdadeiros motivos que a levam a se internacionalizar e se estes são suficientemente fortes para enfrentar todos os riscos, custos e dificuldades que advirão deste processo. Esta teoria tem um viés mais econômico.

No caso da Audaces, a teoria de Dunning é vista de acordo com as três vantagens para a internacionalização. Do ponto de vista da Vantagem de Propriedade, Audaces é pioneira no mercado nacional e patenteou boa parte de seus produtos antes ainda de se internacionalizar. Sob a Vantagem de Localização, ela nasce numa cidade polo de tecnologia, opta primeiramente pelo processo de exportação, posteriormente faz a distribuição internacional através de parceiros, e por fim, se lança à produção na Itália – país que inspira confiança para o segmento da moda. Além claro, de facilitar a logística e custos de produção. Sob a Vantagem de Internalização, a Audaces ao longo do tempo foi conquistando a confiança de seus parceiros de negócios ao redor do mundo. Depois de ter uma boa reputação no mercado europeu, optou por investir parte de sua produção na Itália, minimizando custos e aplicando todo seu *know-how* no modelo de negócios, também com venda direta para esse continente.

Enquanto à teoria vinculada ao processo de internacionalização pela Escola de Uppsala, ela se dirige mais a um processo experiencial de aquisição de conhecimento pela firma, que passa por uma sequência de passos de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem por meio de etapas de comprometimento crescente com mercados estrangeiros. Esta teoria tem um viés mais comportamental.

A Audaces, desde a abordagem da Escola de Uppsala, aprendeu muito ao longo dos seus primeiros anos com o mercado nacional; a internacionalização iniciou pela demanda de exportações. O conhecimento de mercados internacionais começou a ser analisado pela empresa, sempre observando as oportunidades lucrativas para novos negócios e expansão. Com esta prática, alcançada ao longo de alguns anos, a empresa sentiu a necessidade de se expandir para mercados próximos geográfica e culturalmente, ganhando distribuidores por toda a América Latina. Somente em 2017, já com algumas vendas e distribuidores espalhados na Europa, foi que a Audaces se comprometeu com um investimento direto estrangeiro (IED) e hoje pode ser considerada uma grande potência nesse sentido.

## 6 REFERÊNCIAS

ALEM, C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

AMATUCCI, M. Teorias de negócios internacionais e a economia brasileira: de 1850 a 2007. In: \_\_\_\_\_ (Org). **Internacionalização de Empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009. pp. 5-58.

AUDACES – **Institucional**: Referência em inovação tecnológica no mundo inteiro, com mais de 20 produtos desenvolvidos para o mercado da moda. Disponível em: <<http://www.audaces.com/institucional>>. Acesso em: 12 dez. 2018.

CARNEIRO, J. M. et al. **Five main issues on the internalization of firms**: a comparative review of the literature. In: *Workshop em Internalização de Empresas*, 5., 2005. Rio de Janeiro.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CULPI, L. A. **Empresas transnacionais: Uma visão internacionalista.** Curitiba: InterSaber, 2016.

DALLA COSTA, A. J.; SOUZA-SANTOS, E. R. **Estratégia e Negócios das Empresas diante da Internacionalização.** Curitiba: InterSaber, 2012.

DUNNING, J. H. **The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity:** *International Business Review*, v.9, p. 163-190, 2000.

IMF – International Monetary Fund. **Changing Patterns of Global Trade.** 15<sup>th</sup> June. 2011. Disponível em: <https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2011/061511.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Globalization: a Brief Overview.** May 2008. Disponível em: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/pdf/053008.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2018.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.** *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. The Mechanism of Internationalization. *Internationalization Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

\_\_\_\_\_. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from Liability of Foreignness to Liability of Outsider Ship. *Journal of International Business Studies*, v. 40, p. 1411-1431, 2009

NYEGRAY, J.A.L. **Projetos internacionais: Estratégias para a expansão empresarial.** Curitiba: InterSaber, 2016.

RIBEIRO, F. **Born Globals brasileiras: estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica.** São Paulo: USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2012. Tese de doutorado.