

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

LUCAS WEBBER TAGLIETTI

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS E *SOFTWARE AS A
SERVICE*: O CASO CONTENTOOLS

FLORIANÓPOLIS, 2015

LUCAS WEBBER TAGLIETTI

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS E *SOFTWARE AS A SERVICE*: O CASO CONTENTOOLS

Monografia submetida ao curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção de grau de Bacharelado.

Orientadora: Profa. Dra. Iara Costa Leite

.....

FLORIANÓPOLIS, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 ao aluno Lucas Webber Taglietti na disciplina CNM 7280 – Monografia pela apresentação desse trabalho.

Banca Examinadora:

Profª. Dra. Iara Costa Leite

Prof. Dr. Fernando Seabra

Prof. Dr. Michele Romanello

Ordo ab Chao

RESUMO

O processo de expansão dos mercados financeiros e das empresas transnacionais, iniciado em meados do século XX, representa uma mudança de estrutura relevante no que tange à ampliação dos fluxos de capitais e mercadorias no mundo globalizado. Nas teorias tradicionais de fluxos comerciais os serviços eram considerados como *non tradables* (não comercializáveis), devido à natureza não material de sua composição. Contudo, os processos de mudança tecnológica e a nova eficácia na distribuição internacional de bens e informação, transformaram os serviços em bens comercializáveis, *tradables*. No cenário atual, grupos sofisticados de serviços estão substituindo as atividades manufatureiras tradicionais como setores líderes das economias centrais, em processo de transição também nos países em desenvolvimento. É nesse cenário de surgimento de grupos sofisticados de serviços que se insere o conceito de *Software as a Service*. O objetivo do presente estudo é analisar o processo de internacionalização de empresas de serviços e *software as a service* e entender quais são os fatores envolvidos no processo, tendo como estudo de caso a trajetória de internacionalização da empresa Contentools. Os objetivos específicos são: analisar processos e formas clássicas de internacionalização, descrever o processo crescente de internacionalização de serviços e como isso é possível hoje graças à evolução técnico-científica, entender o cenário brasileiro e catarinense de internacionalização de serviços, descrever e entender o cenário de internacionalização de empresas de *Software as a Service*, identificar os condicionantes da internacionalização da Contentools e desenvolver uma análise estratégica da internacionalização da empresa. O trabalho mostra e analisa o cenário acima descrito – de constantes mudanças e desafios.

Palavras-chave: Internacionalização; Serviços; Contentools; Software as a Service; Marketing de Conteúdo.

ABSTRACT

The process of expansion of financial markets and transnational corporations, which began in the mid-twentieth century, is a relevant structural change with regard to the expansion of capital and goods flow in the globalized world. In traditional theories of international trade, services were considered as non-tradable due to non-material nature of its composition. However, technological change, new processes and greater efficiency in the international distribution of goods and information transformed services into tradable goods. In the present scenario, sophisticated groups of services are replacing traditional manufacturing activities as leaders sectors of the central economies. It is in this scenario of emergence of sophisticated group of services that is introduced the concept of Software as a Service: the development of a software (product) which aims the delivery of a service to its user. This work shows and analyzes the above scenario of constant changes and challenges and uses the company Contentools, a developer of a software focused on the management of content marketing as a case study of the dynamic insertion in a process of internationalization. The Santa Catarina, national and global scenarios are presented alongside with the perspective of the software as a service industry.

Keywords: Internationalization; services; Contentools; Software as a Service; SaaS; Content Marketing.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 Internacionalização de Serviços: uma perspectiva teórica e conjuntural	16
2.1 Teorias Clássicas sobre a Internacionalização de Empresas	16
2.1.1 Teoria da Internacionalização da Produção	16
2.1.2 Modelo de Uppsala	18
2.2 Internacionalização de Serviços	20
2.3 Restrições ao comércio de serviços	25
2.4 Internacionalização de empresas de Software as a Service	28
3 O Brasil e Santa Catarina sob a ótica do comércio de serviços	33
3.1 Trajetória da internacionalização de empresas brasileiras	33
3.2 O setor de serviços no Brasil.....	38
3.3 Economia catarinense: perfil, trajetória e o papel de polo tecnológico	46
4 Contentools: Panorama atual e projeções.....	52
4.1 Empresas de <i>Software as a Service (Saas)</i> : características e modelos de internacionalização.....	52
4.2 Contentools histórico e internacionalização	53
4.2.1 Contexto internacional e oportunidades	56
4.2.2 Desafios.....	57
4.2.3 Ambições para o futuro da internacionalização	58
4.2.4 Lições aprendidas	58
4.2.5 Teoria de Internacionalização Aplicável	58
4.2.6 Fatores Chave	59
4.3 Análise Estratégica	59
4.3.1 Ambiente Interno e Externo – Análise S.W.O.T.....	64
5 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS.....	73

1 INTRODUÇÃO

O processo de expansão dos mercados financeiros e das empresas transnacionais, iniciado em meados do século XX, representa uma mudança de estrutura relevante no que tange à ampliação dos fluxos de capitais e mercadorias no mundo globalizado. A partir da década de 1950 processos de deslocamento de produção através do direcionamento e construção de filiais em países subdesenvolvidos mostrou forte impacto na estrutura global de produção (SILVA, 2014).

A partir da década de 1970, uma série de modificações no setor de tecnologia e comunicações – fenômeno que ficou caracterizado por revolução Técnico-Científica – alterou as formas de produzir e comercializar além de modificar os padrões de relacionamento que possibilitam esses processos. O desenvolvimento da robótica, da microeletrônica e dos satélites contribuiu para o desenvolvimento de produtos essenciais ao nosso cotidiano além de fomentar e permitir a oferta de serviços nunca antes imaginados. Um fluxo dinâmico e constante de informações, capitais e mercadorias (SILVA, 2014).

Segundo a UNCTAD (2013), os serviços são responsáveis por gerar a maior quantidade de empregos no mundo e são o destino de parcela cada vez maior dos Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE).

No que tange ao Brasil, este já consome uma gama variada e diversa de serviços importados está entre os maiores importadores mundiais no setor. Os serviços importados se destinam prioritariamente ao consumo final (viagens, aluguel e leasing de equipamentos, serviços técnicos e profissionais, royalties e licenças) para atender a demanda interna. Em relação às exportações, o Brasil tem uma contribuição modesta – devido a sua pauta concentrada no ramo de *commodities* (CNI, 2014).

A aceleração da participação dos serviços na atividade econômica não resulta do aumento da renda média ou de uma melhor distribuição de renda em território nacional – aspectos que justificariam, parcialmente, o aumento do consumo de serviços e/ou da densidade industrial. De fato o PIB brasileiro cresceu de forma lenta desde a década de 90, inclusive havendo diminuição da densidade industrial, com melhora nos indicadores de desigualdade somente a partir dos anos 2000 (CNI, 2014).

O processo de internacionalização do setor de serviços se caracteriza como importante agente de deterioração das contas correntes; no ano de 2013 ele já representava quase 60% do saldo negativo das contas correntes (CNI, 2014).

A inserção brasileira no comércio mundial de serviços aconteceu em contexto marcado, a partir da década de 1980, pela intensificação do processo de internacionalização de empresas de serviços, com o processo de aceleração da globalização de empresas de manufatura houve um estímulo para as empresas de serviços seguirem seus clientes internacionais. Contudo, mesmo a internacionalização de empresas de serviço tendo ocorrido, grosso modo, bem depois da das empresas de manufatura, alguns setores dentro dos serviços se internacionalizaram concomitantemente, como redes de hotéis, bancos, empresas de auditoria e de aviação (ZANNI, 2013 apud GROSSE, 2000). A partir das décadas de 80 e 90, o processo de internacionalização das empresas de serviço se intensificou, e novas teorias começam a ser desenvolvidas para analisar as especificidades destes processos (ZANNI, 2013).

O comércio de serviços, que cresceu de maneira mais veloz que o de bens industriais, é um importante contribuinte do PIB mundial. Em 2007, o volume do comércio internacional de serviços (importação mais exportação) foi responsável por 12% do PIB mundial, quase o dobro do que foi em 1996. Os Estados Unidos são altamente competitivos no mercado global de serviços, liderando sua exportação. Outros grandes exportadores do setor são Alemanha e Reino Unido. Apesar de, em 2009, os 10 maiores exportadores serem países desenvolvidos, a China empatou com o Japão como quinto colocado no ranking dos maiores exportadores de serviços (USITC, 2007).

Na dinâmica da economia contemporânea global concentram-se nos países desenvolvidos os serviços de maior valor agregado. As atividades que podem ser consideradas menos nobres, por seu diminuto valor agregado, como produção e montagem, estão crescentemente sendo terceirizadas para empresas situadas em países semiperiféricos e periféricos que acabam por lutar para conquistar incentivos fiscais e subsídios, para se tornarem foco de investimentos estrangeiros e se inserirem nas cadeias globais de valor (CNI, 2014).

Devido ao aumento da importância dos serviços, que proporcionam a agregação de valor e geram riquezas, há o movimento dos países desenvolvidos por liberalizar globalmente os serviços e para que se definam regras mais rigorosas de proteção da propriedade intelectual

tema esse cada vez mais frequente nos fóruns de negociações de acordos multilaterais, regionais e bilaterais (CNI, 2014).

Para que o Brasil conquiste uma nova onda de crescimento e desenvolvimento é preciso apostar mais em serviços de agregação de valor e diferenciação de produtos e também reconhecer a incongruência brasileira nos ramos científicos e tecnológicos se comparado aos países industrializados, sendo visível a dificuldade de desenvolvimento e aprimoramento do setor.

Nas teorias tradicionais de fluxos comerciais os serviços eram considerados como *non tradables* (não comercializáveis), devido à natureza não material de sua composição. Contudo, os processos de mudanças descritos permitiram, através da eficácia na distribuição internacional de bens e informação, transformar serviços em bens comercializáveis, *tradables*. No cenário atual, grupos sofisticados de serviços estão substituindo as atividades manufatureiras tradicionais como setores líderes das economias centrais, e em processo de substituição nos países em desenvolvimento.

É nesse cenário de surgimento de grupos sofisticados de serviços que se insere o conceito de *Software as a Service*. O desenvolvimento de um software (produto) que tem como objetivo a entrega de um serviço para seu usuário. *Software as Service (SaaS)* é a forma de entregar aplicativos e programas através da Internet, como um serviço. Ao invés de instalar, manter e comprar licenças de uso, basta acessar o produto pela Internet sem precisar posteriormente haver preocupações complexas de administração de softwares e hardwares (SALESFORCE, 2015). As características de entrega e usabilidade de um *Software as a Service* fazem com que seu processo de internacionalização se diferencie tanto das empresas tradicionais de produção, quanto das empresas do setor de serviços.

Estudos feitos pela *The McKinsey Quarterly*, publicados no livro “*Cloud Computing for Enterprise Architectures*” (2005), mostram que empresas cujo principal negócio é a venda de um *software as service* tiveram suas receitas aumentadas de US\$295 milhões em 2002 para US\$485 milhões em 2005. No uso de um *software as a service* um cliente opta por contratar o direito de uso de uma aplicação, como um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP), Sistema de Gestão de Relacionamento com Clientes (CRM), Player de música ou de vídeos, hospedado online por uma terceira parte. O uso dessas ferramentas se torna tão simples e fácil quanto checar e-mails ou navegar na internet.

Software as a Service oferece inúmeras vantagens aos seus usuários: atualizações frequentes e mais fáceis, custo reduzido de propriedade (o usuário compra licenças mensais/semestrais), maior nível de serviços oferecidos pelo vendedor. A empresa precisa ser mais responsiva e ágil para atender às exigências e às demandas de seus consumidores, do contrário há maior risco de decréscimo na receita devido à perda de renda provinda das assinaturas.

O objetivo do presente estudo é analisar o processo de internacionalização de empresas de serviços e *software as a service* e entender quais são os fatores envolvidos no processo, tendo como estudo de caso a trajetória de internacionalização da empresa Contentools.

Seis fatores são fundamentais para determinar como ocorre o processo de internacionalização de empresas de *software as a service*: um software genérico; uma base de mercado doméstica; internacionalização tecnológica e espacial; administração empreendedora; contato pessoal com os clientes; e uso de critérios específicos para seleção de mercado (nível de desenvolvimento tecnológico, maturidade técnica e proximidade geográfica). (REUWER et al. 2009).

A escolha da Contentools como estudo de caso da internacionalização de empresas de *software as service* deu-se pelo fato da mesma se encontrar muito focada na sua expansão internacional. Os esforços de mais da metade de todos os funcionários estarão, até o final do ano de 2015, voltados ao mercado norte americano. Além disso, o processo de internacionalização da mesma já se encontrava em um estágio passível de análises pelo fato de haver sede, funcionários e clientes da empresa em São Francisco.

Os objetivos específicos são: analisar processos e formas clássicas de internacionalização, descrever o processo crescente de internacionalização de serviços e como isso é possível hoje graças à evolução técnico-científica, entender o cenário brasileiro e catarinense de internacionalização de serviços, descrever e entender o cenário de internacionalização de empresas de *Software as a Service*, identificar os condicionantes da internacionalização da Contentools e desenvolver uma análise estratégica da internacionalização da empresa

No primeiro capítulo são apresentadas duas teorias clássicas de internacionalização de empresas: o Modelo de Uppsala e a Teoria da Internacionalização da Produção.

Posteriormente no capítulo são explicadas teorias de internacionalização de serviços, os processos de transações comerciais internacionais de serviços e as principais barreiras impostas a essas transações. Também serão descritas teorias explicativas do processo de internacionalização de *Software as a Service*.

O segundo capítulo contextualiza o cenário no qual a empresa Contentools atua. Nele é descrito o cenário do setor de serviços brasileiro, como se deu a trajetória de internacionalização de empresas brasileiras e qual é a situação, especificamente, de Santa Catarina. Uma descrição do estado, como polo tecnológico é pertinente pelo grau avançado de tecnologia imputado no software da Contentools.

O terceiro e último capítulo é o estudo de caso da empresa Contentools. Neste capítulo foram aplicados à Contentools testes desenvolvidos por Thomas Reuwer, Slinger Jansen e Sjaak Brinkeemper (2009) que analisaram seis empresas de *software as a service* holandesas que se internacionalizaram. O objetivo foi identificar padrões de comportamento e validar quais teorias explicam ou se assemelham às decisões tomadas pela empresa.

Para englobar o objetivo dessa pesquisa, foram utilizadas diversas fontes: livros, artigos científicos, documentos oficiais de instituições públicas e privadas nacionais e internacionais.

Como fonte de busca para artigos científicos e livros foi utilizado o Portal de Periódicos da CAPES, o Scielo, além de pesquisas no acervo da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Os documentos oficiais foram retirados dos sites das instituições que os disponibilizam *online*.

Após a compilação desse material avaliou-se quais eram os mais relevantes para os objetivos desenvolvidos nesse trabalho. Foram escolhidos os que permitiram a fundamentação e elaboração dos tópicos propostos nessa dissertação.

O presente trabalho para ser elaborado se embasou no estudo de importantes teorias que explicam o fenômeno de internacionalização de empresas, suas motivações, causas e consequências. Foram analisadas teorias como o Modelo de Uppsala, Teoria da Internacionalização da Produção, *Stage Theory*, *Network Theory* e Teoria do Empreendedorismo Internacional.

Além da análise das teorias tradicionais de internacionalização estudou-se teorias que descrevem como se deu a inserção dos serviços e de *softwares às service* nas trocas internacionais. Para isso se pesquisará sobre métodos de entrada no cenário internacional, estratégias de atuação global, impeditivos e impactos desse processo.

Por fim, foi também realizado um estudo de caso referente à empresa de *software as service* (desenvolvimento de software para marketing de conteúdo) Contentools. Foram estudados dados fornecidos pela companhia em seus relatórios e foram realizadas entrevistas com seus gestores e funcionários ligados com a internacionalização da mesma. Para validar o estudo de caso foi aplicada a metodologia desenvolvida por Thomas Reuwer, Slinger Jansen e Sjaak Brinkeemper (2009) para estudar seis empresas de *software as a service* holandesas que se internacionalizaram à Contentools. O objetivo foi identificar padrões de comportamento e validar quais teorias explicam ou se assemelham as decisões tomadas pela empresa.

2 Internacionalização de Serviços: uma perspectiva teórica e conjuntural

Nesse capítulo será exposto o cenário atual da internacionalização de serviços e de empresas de software as a service. Para tal o mesmo será dividido de maneira a contextualizar como ocorre esse processo. Na primeira seção serão explicadas teorias clássicas de internacionalização de empresas que fundamentam o processo quando este ocorre no setor de serviços. Na segunda seção, serão explanadas teorias propriamente desenvolvidas para o setor e quais são as características intrínsecas na comercialização de serviços. A terceira seção abordará as restrições ao comércio de serviços e barreiras a serem superadas. E, por fim, a quarta seção abordará teorias explicativas do processo de internacionalização de SaaS.

2.1 Teorias Clássicas sobre a Internacionalização de Empresas

A caracterização da internacionalização de empresas pode ser definida em dois processos distintos: o de atendimento a mercados externos via exportação e o de investimento direto no exterior, seja para instalar pontos de venda ou unidades produtivas (CAVALCANTI, 2005). A grande complexidade das variáveis e processos envolvidos no processo de internacionalização torna impossível embasar análises em uma única teoria, sendo necessária uma combinação entre diversas abordagens para explicar os aspectos do processo de internacionalização.

Para ilustrar de maneira ampla as etapas, os processos e os fatores envolvidos no processo de internacionalização de empresas serão abordadas nesta seção duas teorias. A primeira será a Teoria de Internacionalização da Produção e a segunda será o Modelo de Uppsala desenvolvido pela Universidade de Uppsala, que posteriormente tornou-se a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

2.1.1 Teoria da Internacionalização da Produção

Para permitir uma compreensão mais profunda e completa das transações internacionais de serviços é importante ater-se à teoria da internacionalização da produção. Essa teoria procura incorporar em um mesmo ambiente conceitual e analítico as diferentes formas de internacionalização da produção: comércio, investimento externo direto e relações

contratuais. Através dessa teoria é possível compreender de maneira mais ampla as transações internacionais de serviços.

A internacionalização da produção ocorre quando residentes de um país têm acesso a produtos originários de outro país. O que permite a inserção no sistema econômico internacional através de diferentes meios (IED, comércio, relações contratuais) é o fato de cada agente econômico possuir determinados ativos específicos que lhes permitem a competição na cena internacional. Esses ativos são, geralmente, tecnologia de produção e de produto, capacidades gerencial, organizacional e mercadológica e capital (GONÇALVES, 2005).

Uma empresa decide se internacionalizar quando são reconhecidos quais ativos são agentes geradores de uma vantagem competitiva no sistema econômico internacional. Se esses ativos compensam os riscos do processo a empresa parte para a jornada da internacionalização (GONÇALVES, 2005).

Quando se opta pelo processo de internacionalização outras decisões tornam-se intrínsecas ao processo, entre elas qual será o meio utilizado para tornar-se uma empresa internacional. É preciso decidir-se entre internalização ou externalização. A primeira alternativa refere-se à exportação ou ao IED; a segunda refere-se à transferência, a um produtor internacional, de ativo que dá origem a vantagem competitiva na cena internacional, por exemplo, transferir o direito de uso de uma tecnologia inovadora para uma empresa no exterior produzir determinado produto. Em ambas alternativas existem custos e oportunidades: custos transacionais de gerir uma estratégia de exportação, custos de abertura de filias para produção internacional, no primeiro caso; e, no caso da externalização, riscos de roubo de propriedade intelectual e custos de elaboração de contratos. O que leva uma empresa optar entre externalização ou internalização são os custos envolvidos (GONÇALVES, 2005).

Caso seja escolhido o processo de internalização, para que se opte entre exportação e IED é preciso levar em conta os fatores locais específicos, como dotação e preço dos fatores de produção (salário, juro e aluguel da terra, tributação, inflação, estradas, telecomunicações, portos, aeroportos, tamanho efetivo e potencial do mercado interno, estabilidade da taxa de câmbio, estabilidade jurídica, clima de investimento favorável, etc.). Geralmente quando se visa adentrar países com grande mercado interno opta-se por IED; já no caso de ser países com pequeno mercado interno opta-se por exportação (GONÇALVES, 2005).

É possível expressar as três formas de internacionalização de produção com o seguinte quadro:

Quadro 1: Formas de Internacionalização de produção.

Tipo de Internacionalização	Modo	Exemplo
Comércio	Produção no país de origem - há exportação Fluxo transfronteiriço de dados.	A mercadoria (bem ou serviço) pode estar contida em um ambiente físico (educação incorporada em um livro; serviço tecnológico em um <i>pen drive</i>).
IED	Deslocamento da pessoa jurídica/ presença comercial. Filial, subsidiária, <i>joint venture</i> .	Empresas de publicidade, auditoria; bancos ou seguradoras – são agentes de internacionalização da produção de serviços.
Relações Contratuais	Transferência de ativos (tecnologia de produto ou processo, capacidade gerencial, organizacional ou mercadológica)	Franquias, assistência técnica, licenças, <i>royalties</i> . Os não residentes que são proprietários dos ativos os transferem para residentes sob a proteção de contratos.

Fonte: REINALDO GONÇALVES (2005, pg. 113).

Em suma, a teoria da internacionalização da produção mostra que é através da posse de um agente provedor de uma vantagem específica à empresa que se torna possível o processo de internacionalização. Riscos e incertezas são inerentes ao processo e fundamentais para escolha da forma de internacionalizar-se. Os fatores locacionais confirmam a forma escolhida: comércio, IED ou relações contratuais.

2.1.2 Modelo de Uppsala

Em meados da década de 70 estudiosos da Universidade de Uppsala começaram a divulgar trabalhos sobre a forma de internacionalização utilizada pelas empresas suecas. Esses trabalhos uniam diversos pontos em comum e acabaram, então, por caracterizar a teoria de Uppsala. Os estudos focavam em empresas manufatureiras e em quais eram os modos de entrada em mercados internacionais escolhidos (HEMAIS, 2003).

A primeira afirmação feita pela teoria é a de que a internacionalização de uma empresa, seja por meio de exportações ou de investimento externo direto (IED), é consequência do crescimento da mesma. Quando o mercado local torna-se saturado, impedindo a geração de novos lucros e crescimento da empresa, a empresa pode buscar novas fontes de receitas em novos locais. Como a busca por novos locais e a alocação de recursos para esse empreendimento é um processo cheio de incertezas se supõem que serão escolhidos locais próximos e similares àqueles onde já existem operações da empresa (HEMAIS, 2003).

Para Hemais (2003, pg.111) o processo de internacionalização explicado pelos estudiosos de Uppsala é “uma sequência de passos de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros”.

A sequência proposta na teoria para que as operações de internacionalizem ocorram se inicia, primeiramente, com um envolvimento leve por parte da empresa caracterizado pela implementação de exportações diretas. Com o aumento de conhecimento sobre o mercado o envolvimento pode se aprofundar e chegar a um elevado nível de comprometimento – é o caso de investimentos em subsidiárias no exterior (HEMAIS, 2003).

Quanto maior for a distância enfrentada no momento da internacionalização, maiores serão as incertezas envolvidas no processo, incertezas essas que se referem a questões como: condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações da taxa de câmbio, barreiras tarifárias e não tarifárias. Acredita-se que as firmas tenham mais conhecimento sobre os mercados imediatamente próximos ao seu. A questão da proximidade em Uppsala não se refere única e exclusivamente à distância geográfica, mas também à distância psíquica, significando que quanto maiores forem as diferenças de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura e sistema político, maiores serão as dificuldades durante o processo de internacionalização (CARLSON, 1975 apud HEMAIS, 2003).

Segundo Hemais (2003) os pesquisadores de Uppsala chegaram ao seguinte padrão de internacionalização de empresas:

- Os primeiros destinos das operações de internacionalização são países relativamente próximos; de forma gradual e cautelosa se inicia a expansão para países mais distantes;

- O primeiro modo de entrada é quase sempre exportação. Raramente se investe em subsidiárias ou pontos de venda;
- O investimento em uma subsidiária ocorre depois de vários anos de experiência no mercado.

2.2 Internacionalização de Serviços

As teorias de internacionalização apresentadas na Seção 2.1, apesar de suas contribuições ao estudo das relações econômicas internacionais, não contemplam de maneira abrangente a internacionalização do setor de serviços. Zanni (2013), embasado em Javalgi e Martin (2007), afirma que, mesmo com a crescente importância do comércio e do intenso investimento em serviços, o estudo da internacionalização dos serviços e o desenvolvimento de teorias e respectiva validação, são atividades relativamente recentes. A literatura na área da internacionalização de empresas foca mais no ramo tradicional industrial e nas empresas multinacionais. Nesta seção serão apresentadas as principais características dos serviços, suas particularidades e teorias explicativas para a internacionalização.

Os serviços são bens considerados intangíveis, heterogêneos e perecíveis. Ser intangível significa não possuir propriedades físicas – não podem ser tocados, vistos, transportados ou armazenados. Essas propriedades impõem desafios às empresas que necessitam e/ou querem promover os seus serviços. Essas dificuldades são reforçadas nos mercados internacionais devido à existência de obstáculos linguísticos e de percepções de risco, já que as mais diversas diferenças culturais se fazem presentes (JAVALGI, MARTIN, 2007 apud ZANINI, 2013).

Além de intangíveis os serviços são caracterizados como heterogêneos, já que há um relativo grau de singularidade em cada serviço prestado aos consumidores. Isso acontece porque os principais agentes na prestação de serviços são pessoas (consultores em empresas de consultoria, desenvolvedores em empresas de soluções tecnológicas, arquitetos em empresas de design de interiores, etc). As características únicas de cada pessoa envolvida na entrega de um serviço levam a distinção entre a prestação de um serviço e outro. Padronizações e o desenvolvimento de mecanismos para controle de qualidade são, por isso, difíceis de serem estabelecidos (PATTERSON, 2004; JAVALGI, MARTIN, 2007 apud ZANINI, 2013).

Outra característica dos serviços é o fato de eles serem perecíveis, ou seja, não podem ser estocados e guardados para posterior utilização, o que leva a dificuldades específicas para balancear a oferta e a procura da prestação de um determinado serviço (LOVELOCK, YIP, 1996; WINSTED, PATTERSON, 1998 apud ZANINI, 2013).

Além disso, há a possibilidade de envolvimento direto e concomitante das pessoas, as quais se beneficiam do uso e contratação de determinado serviço e seus provedores. Produção e consumo são simultâneos (LOVELOCK, YIP, 1996 apud ZANINI, 2013). Por causa dessa especificidade, as empresas de serviços geralmente precisam de presença física ao inserir-se no mercado internacional (ERRAMILLI et al., 1990 apud ZANINI, 2013). A presença local aumenta o grau responsivo das empresas de serviços às demandas dos consumidores.

Os principais fatores que incidem sobre a decisão de internacionalização por parte das empresas de serviços são a dimensão da empresa, a competitividade envolvida e o número de funcionários com experiência internacional. A dimensão da empresa pode ser entendida tanto em relação ao seu tamanho (número de funcionários, receita gerada) quanto aos países que ela impacta – quanto maiores essas dimensões mais propensas estão as empresas a internacionalizarem-se. O ganho de competitividade expressa também o momento de entrada em um mercado; ser pioneiro muitas vezes significa o ganho de inúmeras vantagens no novo local de atuação. Destaca-se que as empresas que apresentam maior número de empregados em alta gerência com domínio de línguas estrangeiras são as que apresentam maior propensão para a internacionalização.

Segundo Zanni (2013), com base em seus estudos de Grönroos (1999) e Brothers (2003), a literatura mostra três vertentes explicativas para o processo de internacionalização de empresas de serviços. Na primeira corrente, autores como Agarwal e Ramaswami, (1992) e Elango e Abel (2004) defendem que a internacionalização das empresas de serviços e das indústrias transformadoras possui processo similar, através dos mesmos modelos, e que não há necessidade alguma de adaptação. Um segundo grupo de autores (e.g., O'Farrellet al., 1998; Javalgi et al., 2003) defende que existem diferenças significativas entre a internacionalização de um produto (tangível) e de um serviço (intangível).

Há por fim um terceiro grupo de teóricos (e.g., Erramilli, 1990; Blomstermo e Sharma, 2006) que caracteriza a internacionalização das empresas prestadoras de serviços como um processo difícil de generalizar em uma teoria, já que cada tipo de empresa segue um processo exclusivo. Erramilli (1990), por exemplo, separa os serviços em *hard services* (e.g. projetos de arquitetura, seguros e música) e *soft services* (e.g. restauração, cuidados de saúde,

alojamento e serviços de limpeza). Para ele os *hard services* não requerem a presença do exportador no local de consumo, significando que o consumo é separado da produção. Em oposição, nos *soft services* o consumo e a produção são processos concomitantes, exigindo a presença local.

Zanni (2013), com base em Grönroos (1999), separa três modos de entrada para as empresas de serviços trabalharem em mercados externos:

- Acompanhando os clientes já existentes em suas exigências, efetuadas internacionalmente, ou seja, o cliente demanda atividades internacionais;
- Busca de novas oportunidades de mercados;
- Utilização de novas tecnologias como base para divulgar a prestação do serviço em outros países (marketing eletrônico/digital).

Zanni (2013), embasado em Lovelock e Yip (1996), categoriza as empresas internacionais de serviços conforme a especificidade de seus processos e o nível de contato da empresa com seus clientes.

- A primeira categoria é composta pelas empresas de “processamento de pessoas”, nas quais há a participação do cliente no processo de produção e são requeridas ações tangíveis por parte dos mesmos. Produção e consumo tendem a ser simultâneos. Podem ser citados como exemplos o transporte de passageiros, serviços de saúde, educação, hospedagem e restauração;
- A segunda categoria é composta por empresas de “processamento de ativos”, em que são requeridos ativos físicos para a entrega de valor aos clientes. Exemplos são: transporte de mercadorias, armazenagem, consertos, instalação de equipamentos;
- A terceira categoria é composta por empresas que fundamentam seus serviços na informação. Essa categoria é a considerada pelos autores como a mais interessante do ponto de vista internacional já que dependem da coleta, interpretação e manipulação de dados para gerar valor ao seu serviço. São exemplos empresas de contabilidade, consultoria, serviços legais, bancos, seguradoras etc. Como na maioria das empresas de serviços baseados na informação a participação física do cliente na produção é bem limitada, a expansão internacional da empresa é facilitada.

Zanni (2013) embasado em Lowendahl (2000) caracteriza as empresas de serviços, com maior detalhamento, da seguinte forma:

- A criação de valor desses empreendimentos é centrada na entrega de serviços com grande quantidade de conhecimento agregada. São entregues por funcionários altamente qualificados, com formação acadêmica vasta;
- Os serviços são entregues com aval e diagnóstico de profissionais específicos da área;
- São serviços elaborados, pensados, desenhados e customizados para as necessidades específicas de cada cliente;
- São altamente responsáveis pelos danos causados aos seus clientes.

Conforme comentado no decorrer desse trabalho, uma das particularidades dos serviços é não ser possível estocá-los. O que pode ser armazenado é a capacidade de prestar o serviço até o período no qual se terá acesso ao comprador. Essa particularidade, portanto, exige que, em grande parte, os serviços devam ser produzidos e consumidos ao mesmo tempo, o que implica, no caso de transações internacionais, a exigência de deslocamento de capital ou de trabalho para a prestação de um serviço. Para que seja possível o comércio transfronteiriço é necessária a incorporação do mesmo a um bem que possa ser transmitido por tecnologias de telecomunicações ou outras que permitam o acesso em outro local que não o de origem. Essas particularidades fazem com que se considerem diferentes formas de comércio de serviços, que abarcam deslocamento de produtores, de consumidores ou de ambos (GONÇALVES, 2005).

Esse tipo de transação é complexo por envolver uma grande diversidade nas formas em que podem ser efetuadas. As transações internacionais de serviços apresentam distintas modalidades de oferta internacional: comércio transfronteiriço, deslocamento de consumidores, presença de pessoa física e presença comercial (GONÇALVES, 2005).

A atividade de comércio internacional, por exemplo, não ocorre da mesma forma se comparada ao comércio de bens já que de modo geral os serviços são imateriais e não ocorre um processo de oferta transfronteiriça – mercadoria que cruza as fronteiras. Contudo, existem os casos em que o serviço é embutido em um bem que cruzará as fronteiras internacionais – o produtor não estará presente no país de consumo e exporta o bem que incorpora um serviço (GONÇALVES, 2005).

Outra modalidade é quando o produtor de um serviço internacional autoriza a produção do mesmo em território estrangeiro por algum produtor local. Para que isso ocorra é preciso a aquisição de direitos e ativos específicos. Essa modalidade ocorre através de relações contratuais. Pode ocorrer também de o produtor do serviço não estar presente no país

do consumidor, e este se deslocar e consumir o serviço no país do produtor é um caso muito comum no setor de lazer e turismo internacional (GONÇALVES, 2005).

É possível também que haja o consumo de serviços produzidos por estrangeiros sem que o produtor se desloque nem o consumidor. É necessária somente a disponibilidade do serviço em território estrangeiro. Isso pode ocorrer através de presença comercial (pessoa jurídica) ou de presença de pessoa física. No primeiro caso tem-se uma empresa estrangeira que representa o serviço, e no segundo a presença temporária de um indivíduo que representa o serviço (GONÇALVES, 2005).

Através dos quadros abaixo é possível descrever as modalidades de transações comerciais de forma mais elucidativa:

Quadro 2: Modalidades de Transações Comerciais

Mobilidade Internacional do Agente Econômico	Consumidor não se move	Consumidor se move
Produtor não se move	Comércio (fluxo transfronteiriço de dados, livro, manual, relatório, disquete, CD); relação contratual	Turismo, educação, saúde.
Produtor se move: deslocamento de pessoas jurídicas (empresas) ou pessoas físicas	Subsidiárias de transnacionais e bancos estrangeiros no Brasil; consultor brasileiro prestando serviço no exterior.	Brasileiro na Euro Disney em Paris, alemão em hotel francês no Rio de Janeiro.

Fonte: REINALDO GONÇALVES (2005, p. 116).

Quadro 3: Mobilidade nas transações comerciais de serviços.

Serviços que nem os produtores nem os consumidores se locomovem.	É equivalente ao comércio de bens tradicional. Ao comércio transfronteiriço. Exemplo um software desenvolvido no Brasil e utilizado por um americano.
Serviços em que os consumidores se dirigem ao mercado do produtor.	Uma pessoa que viaja ao exterior para tratamento médico.
Serviços em que os produtores dirigem ao mercado do consumidor. (IED)	Bancos com sedes internacionais. Empresas de consultoria.

Serviços em que, tanto produtores, quanto consumidores se locomovem.	Turista que se hospeda no Caribe em um hotel de propriedade norte americana.
--	--

Fonte: IPEA (1998, p. 3).

Percebe-se que as empresas fornecedoras de serviços são tipicamente direcionadas à entrega de serviços customizados, desenvolvidos em um ambiente no qual as exigências dos clientes e suas necessidades são precificadas, possibilitando o desenvolvimento de uma solução (Lowendahl 2000 apud Zanni 2013). Conforme será visto no Capítulo 3, este é o caso da Contentools, que direciona uma plataforma de Marketing de Conteúdo a uma audiência com necessidades específicas que se beneficiaria ao contratar a solução proposta.

2.3 Restrições ao comércio de serviços

As formas de movimentação internacional de serviços mostradas acima exemplificam de maneira clara a complexidade que envolve esse processo. Essa complexidade justifica a dificuldade em criar padrões de liberalização do comércio de serviços que sejam consensos na comunidade internacional. De maneira ampla, essa liberalização não concerne apenas questões relativas à redução de barreiras alfandegárias, mas também, questões relativas à legislação interna de cada nação. As restrições ao comércio internacional de serviços podem ser classificadas de quatro formas:

- A primeira forma envolve a proibição/restrição a realização de certas atividades produtivas por um fornecedor estrangeiro;
- A segunda refere-se à restrição de movimentação de fatores de produção;
- A terceira forma refere-se à existência de monopólios estatais;
- E a quarta às legislações e regulamentações internas de cada país sobre obrigatoriedades técnicas (OLIVEIRA, 2000).

Toda e qualquer medida que impeça ou dificulte a livre ação de fornecedores estrangeiros de serviços ou a movimentação de fatores de produção é considerada uma barreira ao comércio internacional de serviços. Essas medidas frequentemente estão depositadas na legislação doméstica de cada nação. Não é comum ser impedido o comércio

nas fronteiras através de cotas ou tarifas, mas sim através de leis e práticas administrativas, principalmente pelo caráter não estocável dos serviços.

O processo a ser vencido para a liberalização e desconstituição dessas barreiras é complexo e envolve inúmeros atores e agendas.

Em geral, a liberalização do comércio de serviços exige mudanças nas legislações domésticas dos países, eliminando monopólios estatais, barreiras legais à entrada de firmas estrangeiras e restrições ao IED e ao movimento de pessoas físicas. Em função disso, a desregulamentação da prestação de vários serviços e a eliminação de monopólios estatais, abrindo a possibilidade da participação de firmas estrangeiras, pode ser classificada como parte do esforço de liberalização do comércio internacional de serviços (OLIVEIRA, 2000).

Segundo Márcio Oliveira (2000) são classificadas em quatro os tipos de barreiras impostas ao comércio internacional de serviços:

- Barreiras diretas e explícitas: é proibida, por determinação interna, a prestação de determinados tipos de serviços fornecidos por estrangeiros;
- Barreiras indiretas e explícitas: barreiras impeditivas do fluxo de fatores de produção (capital e mão de obra);
- Barreiras indiretas e não explícitas: monopólios estatais e/ou estabelecimento de tarifas abaixo do custo, obstruindo a prestação de determinado serviço por firmas estrangeiras/privadas;
- Barreiras indiretas e não explícitas: são os custos que os fornecedores estrangeiros possuem para se adaptarem ao mercado local.

A extinção dessas barreiras e a liberalização e desregulamentação do comércio internacional de serviços implicaria, de acordo com o posicionamento dos países desenvolvidos, grandes benefícios econômicos para os países em desenvolvimento. Para eles a presença de prestadores de serviços estrangeiros em um determinado país colabora para a melhoria destes. Por serem os serviços insumos importantes para toda a esfera de atividades econômicas, a melhoria em sua qualidade reflete em um aumento de produtividade de todo o mercado.

Os serviços têm um papel central na determinação da qualidade e na velocidade do processo de desenvolvimento econômico. A existência de um setor serviços eficiente e avançado tecnologicamente é uma pré condição para o desenvolvimento econômico, daí a necessidade de abrir o mercado e contar com a presença das firmas estrangeiras. Não haveria, então, conflitos entre interesses domésticos e globais no processo de liberalização do comércio internacional de serviços (STEPHENSON, 1999 apud OLIVEIRA, 2000, p.7).

O quadro abaixo, elaborada por Reinaldo Gonçalves, esclarece as medidas principais que afetam as transações internacionais de serviços, segundo a modalidade e os instrumentos de liberalização:

Quadro 4: Medidas impeditivas às transações comerciais de serviços.

Instrumento/Modalidade	IED (pessoa jurídica – presença comercial).	Movimento de mão de obra	Comércio transfronteiriço (oferta transfronteiriça)	Movimento de consumidores (consumo no exterior)
Acesso a mercado	Proibição total ou parcial de IED; restrições sobre localização geográfica e número de empresas.	Visto; permissão para trabalho; permissão de residência.	Restrições quantitativas (por exemplo, proporção entre a exibição de filmes nacionais e filmes estrangeiros.	Exigências relativas a documentação para viagem; vistos de saída e entrada; certificados de vacinação.
Tratamento Nacional	Restrições de acesso a financiamento local e de tipos de operações; critérios de desempenho; incentivos para empresas nacionais; tributação; regras para transferências de recursos externos.	Restrições sobre condições de vida; benefícios e direitos civis do trabalhador e dependentes; restrições a remessas de recursos para o exterior; tributação; discriminação no local de trabalho; restrições relativas a compras	Restrições preços (impostos, tarifas e subsídios)	Limites à compra e venda de divisas estrangeiras; tributos sobre viagens; restrições à liberdade de movimento; discriminação de preços.

		governamentais e subsídios; reconhecimento de diplomas e certificados de registros profissionais.		
Outras medidas	Promoção de IED, proteção de IED; aparato regulatório (por exemplo, regulação prudencial, política de competição e proteção ao consumidor); direito de propriedade intelectual.	Regras relativas a repatriação; barreiras culturais.	Compras governamentais; acesso discriminatório a redes de distribuição; direitos de propriedade intelectual.	Proteção ao consumidor.

Fonte: REINALDO GONÇALVES (2005, p.231).

As políticas comerciais e as restrições nas transações de serviços são decididas através da influência de agentes interessados nelas ou por meio de considerações de natureza geopolítica. Decisões mais orientadas ao protecionismo, por exemplo, tendem a favorecer número específico de produtores em detrimento dos consumidores. Decisões mais orientadas a liberalização comercial, em contrapartida, podem favorecer interesses privados no curto prazo e, no longo prazo, acabar por impactar negativamente os interesses coletivos. Resultantes desses processos são as negociações interestatais para definir políticas comerciais que atendam os mais diversos grupos em conflito.

2.4 Internacionalização de empresas de Software as a Service

Quando o assunto refere-se à internacionalização de empresas de *software as a service*, seis fatores são fundamentais para determinar como ocorrerá esse processo: um software genérico, significando que quanto mais simples e objetivo for o software mais bem aceito ele será em outros mercados; uma base de mercado doméstica, significando que é preciso um mercado doméstico amplo o suficiente para validar a proposta de valor do negócio; internacionalização tecnológica e espacial; administração empreendedora,

significando motivação e conhecimento dos líderes para adentrar em um processo de internacionalização; contato pessoal com os clientes; e uso de critérios específicos para seleção de mercado (nível de desenvolvimento tecnológico, maturidade técnica e proximidade geográfica) (REUWER et al. 2009).

Os modelos clássicos de internacionalização de empresas não englobam todos esses fatores e suas interações, sendo, então, necessária uma nova abordagem que se aplique a empreendimentos de *Software as Service*. Serão, então, abordadas três teorias de internacionalização de empresas que explicam parcialmente o processo envolvido na internacionalização de empresas *SaaS*.

A primeira teoria é chamada de *Stage Theory*, que, assim como os estudiosos de Uppsala, teoria abordada na Seção 2.1, avalia o processo de internacionalização como gradual e feito em etapas. É uma jornada de passos sucessivos embasados em conhecimento de mercado e em comprometimento com o processo. O pré-requisito inicial para adentrar no processo é a existência de um grande e forte mercado doméstico. Posteriormente, com o crescimento gradual do conhecimento de mercados externos, as empresas começam a se engajar com aqueles mercados que são física e psicologicamente mais próximos. Distância física refere-se à localização geográfica, e psicológica refere-se a diferenças na língua falada, cultura, sistema político e práticas de negócio. De acordo com Hadjikhani (1997), o papel da distância psicológica teve sua influência reduzida com o avanço da globalização e, portanto, o comprometimento com o processo e o conhecimento de mercado se tornaram a base da *Stage Theory*. (REUWER et al., 2009).

Embora inúmeros autores defendam a teoria dos estágios e o padrão de crescimento gradual do conhecimento e do comprometimento com o processo de internacionalização, estudos sobre empresas menores mostram que muitas vezes os passos definidos pela teoria são pulados, ocorrendo a entrada quase que instantânea nos mercados globais (WHITELOCK, MUNDAY, 1993). Podemos citar como exemplos empresas como Google e Facebook, as quais se tornaram globais rapidamente após o lançamento nos Estados Unidos. Pesquisas realizadas por Bell (2005) que tratam especificamente da internacionalização de empresas de software mostram que nenhum padrão específico de inserção internacional por estágios/etapas foi encontrado na internacionalização dessas empresas.

A *Network Theory* é outro marco teórico que ajuda na compreensão do processo de internacionalização de empresas *SaaS*. Segundo ela, é através da interação entre fornecedores, subcontratados, parceiros, clientes e outros atores de mercado que as empresas se tornam parte de redes de negócios consideradas “ecossistemas de software”. Esses ecossistemas têm

papel fundamental no processo de internacionalização das empresas, levando à expansão de mercado e ao desenvolvimento de atividades que permitam a escolha de mercado e os modos de entrada. As redes de negócios são pontes para os mercados externos, permitindo a aceleração do processo de internacionalização através da experiência e dos recursos dos parceiros (REUWER et al., 2009).

Uma última teoria que contribui para explicar o processo de internacionalização de empresas de *Software as a Service* é a teoria do empreendedorismo internacional. O comportamento empreendedor tanto dos indivíduos quanto da empresa forma a base para a entrada em mercados internacionais. Essa teoria foca no comportamento dos empreendedores, sendo ele a principal variável para a internacionalização de pequenas e médias empresas. De acordo com Zahra e George (2002), empreendedorismo internacional é o processo de descobrir e explorar atividades existentes fora do âmbito do mercado doméstico da empresa na busca de vantagens competitivas. Empresas *bornglobals*¹ frequentemente seguem os caminhos ditados pela teoria do empreendedorismo internacional.

Pode-se perceber que nas três teorias conhecimento e familiaridade com mercados são aspectos fundamentais quando da decisão de iniciar um processo de internacionalização. A principal diferença entre as teorias é o método escolhido para selecionar qual será a localidade foco para iniciar o processo: a *Stage Theory* afirma que a melhor forma é escolher localidades física e psicologicamente próximas, não sendo necessárias alterações na forma que a empresa faz negócios. Para a *Network Theory* o primeiro aspecto levado em consideração é a rede na qual a empresa está envolta. Já a Teoria do Empreendimento Internacional afirma que a empresa está disposta a modificar seu produto e sua forma de fazer negócio pelo fato de haver grande interesse em aproveitar as oportunidades existentes no mercado internacional. Geralmente os empreendedores dessas empresas identificam as oportunidades e fazem investimentos que não impliquem em grandes riscos (REUWER et al., 2009).

A principal falha encontrada nessas teorias é que elas não levam em consideração oportunidades de negócios que vão além do processo de internacionalização. Não são levados em consideração aspectos como mercado local saturado, não havendo demanda suficiente para dado produto ou serviço, nem o anseio de clientes que possuem atividades em outros países e queiram utilizar o produto em uma versão adaptada a cada localidade que exista

¹ Termo criado em 1993 por Michael W. Rennie para classificar empresas exportadoras de produtos de alto valor agregado que não seguiram um processo lento e gradual de envolvimento com o comércio internacional, tendo desde o início de suas atividades terem atuado globalmente (SILVA, 2011).

atividades do negócio. Esses aspectos são fundamentais para guiar a empresa nas direções propostas pelas teorias (REUWER et al., 2009).

Um estudo realizado com seis empresas holandesas exportadoras de *software as a service* buscou validar a relação dessas três teorias com o processo de internacionalização. No que concerne à *Stage Theory*, todas as empresas validaram a importância de um sólido mercado doméstico antes de adentrar em novos mercados. As empresas também comprovaram que a escolha de iniciar a internacionalização com países física e psicologicamente mais próximos é o modo mais fácil de enveredar no mercado internacional. Contudo, é fato que a distância física se torna menos relevante quando a entrega é feita online.

Quanto à *Network Theory*, as empresas estudadas fornecedoras de SaaS se beneficiaram das redes das quais elas faziam parte durante todo o processo internacionalizante. Essas redes possibilitam a redução de barreiras e das distâncias com outros países, reduzindo a quantidade de recursos necessários para completar o processo de internacionalização.

Outra validação feita através das pesquisas com essas seis empresas foi a existência de atores-chave dentro das organizações que incitam e estimulam a internacionalização, corroborando com a teoria do empreendedorismo internacional. Percebeu-se que empresas de *software as a service* de pequeno porte se internacionalizam mais rapidamente e com menor dificuldade do que empresas de software tradicionais.

Em todos os casos estudados foi comprovado que o nível de maturidade e de penetração tecnológica são aspectos fundamentais a serem analisados antes de mover qualquer esforço para a entrada em algum país. Esses fatores são fundamentais para empresas de *software as a service*, já que precisam ser prevenidos possíveis problemas como baixa capacidade de tráfego de dados, altas taxas de rejeição ao produto e dificuldades de operação dos sistemas por estrutura tecnológica subdesenvolvida. Dessa forma, é preciso desenvolver e manter os softwares simples e genéricos para que as análises prévias a entrada em um mercado não sejam complicadas e permitam que a empresa lide com a distância física.

De acordo com Reuwer, Jansen e Brinkkemper (2009) pode-se resumir a internacionalização de empresas de *software as a service* em três grandes áreas:

- A tecnológica – o produto deve ser genérico, aplicável ao mercado internacional sem grande dispêndio de recursos;
- A área humana – são necessárias fortes relações nos países-alvos em sincronia com a visão e o desejo dos empreendedores;

- E mercado – a empresa deve possuir como base um forte mercado doméstico, permitindo o sustento da internacionalização; proximidade psicológica tem papel forte ao começar o processo (todas as empresas holandesas estudadas optaram como mercados de destino países vizinhos, ou de língua inglesa e antigas colônias); e o nível de desenvolvimento tecnológico do local.

Percebe-se, então, que as teorias expostas nesta seção explicam apenas parcialmente o processo de internacionalização de empresas de *software as a service*. Nas seis empresas estudadas por REUWER et al. (2009), uma combinação das três se mostrou mais capaz de captar a realidade, e nenhuma isoladamente explica a internacionalização. Embora vários componentes das três teorias expostas sejam encontrados nos processos de internacionalização, ainda não existe um modelo que explique por completo a jornada vivenciada pelas empresas. Elas parecem agir intuitivamente e de acordo com as oportunidades que são apresentadas, sem uma clara estratégia de internacionalização de um *software as a service* traçada. Percebe-se, então, a necessidade de desenvolvimento de um modelo explicativo de como as empresas de SaaS se internacionalizam.

De acordo com Leandro Souza (2013) e sua análise sobre uma pesquisa realizada pela Frost&Sullivan, (2013), no Brasil dentre todas as empresas que já realizaram algum contrato com alguma solução ofertada na nuvem² – 88% adotaram *software as a service* como escolha. Pequenas e médias empresas são as mais interessadas em adotar essas soluções, no médio prazo 45% da receita dos serviços na nuvem será gerado por pequenas e médias empresas.

² O termo “nuvem” refere-se ao armazenamento de dados em computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da internet (Gartner, 2008).

3 O Brasil e Santa Catarina sob a ótica do comércio de serviços

Assumir diferentes níveis de comprometimento perante um mercado internacional através da escolha estratégica pelo processo de internacionalização entrou na lista de decisões necessárias para grande parte das empresas brasileiras. A atitude das empresas nesse processo de internacionalização pode variar desde um baixo nível de envolvimento (exportação) até um grande envolvimento, no qual a empresa assume responsabilidades e perfis de conduta contínuos (IED). Esses diferentes níveis de comprometimento, entendimento e desenvolvimento de compromissos internacionais da empresa são explicados pelo modelo de Uppsala, tratado na segunda seção do capítulo anterior. Segundo esse modelo a inserção internacional das empresas cresce gradualmente conforme o grau de envolvimento da firma com o processo (MAIA, LIMA, 2011).

Nesse capítulo será abordada a trajetória de internacionalização de empresas brasileiras e como que essa trajetória influenciou o cenário atual do comércio internacional de serviços no Brasil. Além disso, será exposta a situação específica catarinense e as potencialidades que a economia da região tem perante o mercado externo.

3.1 Trajetória da internacionalização de empresas brasileiras

Para entender o comportamento das empresas é preciso entender o padrão de conduta histórico de um país, já que aquele é reflexo do ambiente e conjuntura dentro das fronteiras nacionais. O padrão de internacionalização das empresas brasileiras é fortemente influenciado pela trajetória do modelo de desenvolvimento econômico. A liberalização econômica, iniciada no final dos anos 80 e findada nos anos 90, buscou romper com o modelo anterior, regime fechado e protecionista - de industrialização baseada na substituição de importações. Foi com as privatizações, realizadas durante o governo Fernando Henrique Cardoso, que começou de maneira mais frequente a internacionalização de empresas brasileiras; antes disso apenas as grandes estatais, como Petrobrás e Banco do Brasil, e poucas empresas de caráter privado haviam enveredado em atividades internacionais. Cabe ressaltar que, mesmo sendo recente a internacionalização de empresas brasileiras, a economia do país pode ser considerada tradicionalmente como internacionalizada por conta da presença de empresas estrangeiras no

país desde os esforços de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitscheck em atualizar o parque industrial brasileiro (NOGUEIRA, 2015).

Mesmo após os processos liberalizantes da década de 90 o Brasil continuou sendo um dos países mais fechados do mundo. A abertura econômica era vista como favorável para as trocas de commodities, progresso fiscal e eficácia na condução da economia nacional e acumulação de capital. Esses fatores, então, oportunamente permitiram que empresas brasileiras pudessem começar a aprimorar suas atividades de importação – desenvolvendo o mercado doméstico – e aumentar também o viés exportador, gerando eficiência logística, produtiva e administrativa. Portanto, mesmo tendo o país tido um processo tardio de industrialização e de abertura comercial, em comparação com os países desenvolvidos, as empresas brasileiras puderam ganhar cada vez mais espaço na arena (NOGUEIRA, 2015).

A imagem abaixo mostra uma linha do tempo desde 1941 a 2013 com as principais empresas brasileiras que se internacionalizaram e seus destinos:

No ano de 2007 um estudo elaborado pela fundação Dom Cabral chamado de *Global Player Survey* buscou encontrar um padrão brasileiro de negócios internacionais. O estudo foi desenvolvido com embasamento no Modelo de Uppsala. O estudo confirmou que proximidade física e cultural é extremamente importante, também no caso das empresas brasileiras, no momento em que decidem agir internacionalmente. A maioria das operações brasileiras desenvolvidas no exterior são operações de exportação, o que indica que grande parte das empresas ainda está nos primeiros estágios de um processo internacionalizante. Além disso, o estudo também relata que a maioria das empresas brasileiras considera o seu acesso a recursos naturais uma de suas maiores vantagens competitivas que permitem enveredar em processos de internacionalização. (MAIA, LIMA, 2011).

Maia e Lima (2011) mostram um estudo de Kraus (2006) que analisa a trajetória de internacionalização de empresas brasileiras, tendo como base a teoria de Uppsala (se utiliza de padrões de comportamento e sequência das ações). Para ele, existem duas presunções básicas de como uma empresa pode se internacionalizar: com ou sem investimento externo direto.

O modelo proposto por Kraus (2006) é composto por quatro grandes estágios: pré-envolvimento, envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento de compromisso. No primeiro estágio as empresas são classificadas em não exportadoras e pré exportadoras. No segundo, em exportadoras irregulares ou exportadoras passivas. No terceiro, em exportadoras pré-ativas ou em exportadoras ativas. E, por fim, no quarto e último estágio elas são classificadas em internacionalização com ou sem investimentos.

No estágio de pré envolvimento as empresas atuam apenas no mercado doméstico. É possível, caso haja o contato com pessoas e entidades internacionais, mover-se para o estágio de pré-exportador. Essa é uma fase marcada por inúmeras incertezas envolvidas nesse novo ambiente. Apesar de o foco continuar a ser o mercado interno, é nesse momento que se começa adquirir conhecimento internacional.

No momento de envolvimento passivo a empresa começa a desenvolver atividades exportadoras com certa estrutura de suporte; a preocupação central é de administração dos aspectos produtivos. O exportador irregular vende os mesmos produtos no mercado doméstico e no mercado internacional e não há um programa traçado. Os principais fatores que

influenciam a empresa nesse estágio a se tornar um exportador ativo são: uma forte liderança organizacional, recursos humanos qualificados em operações de comércio exterior e agentes compradores internacionais interessados em fazer negócios com a empresa.

Para que a empresa passe ao estágio de envolvimento ativo ela precisa se tornar autoconsciente de sua passividade e começar a agir não só na produção, mas também no mercado. Após percorrer essa sequência de estágios, se for do interesse da organização, ela passa a um envolvimento de compromisso com o processo internacionalizante: estando presente em diversos mercados, preocupando-se com as dúvidas, preferências e hábitos dos mais diversos consumidores e desenvolvendo produtos específicos para mercados específicos. Outra característica fundamental da fase de compromisso é o oferecimento de serviços pós venda.

Aplicando o modelo de Kraus (2006) à realidade brasileira percebe-se que o processo de internacionalização no país ocorre tardiamente devido à abertura econômica tardia e devido às atividades preparatórias para o comércio internacional serem ainda muito recentes. Contudo, prevê-se que as empresas brasileiras não seguirão fundamentalmente esse modelo dividido em estágios de desenvolvimento, mas padrões diferenciados – como as *globalborns* – que começam agora a prevalecer (MAIA, LIMA, 2011).

As empresas brasileiras, de forma geral, e as empresas produtoras exportadoras, de forma particular, possuem reduzido tempo de aprendizagem, uma vez que somente na década de 90, o país abriu-se de forma mais consistente, ao mercado internacional. Observa-se, atualmente, que cresce o número de empresários e executivos que percebem a passividade de suas empresas em relação ao mercado internacional e ao aumento da competição no mercado doméstico brasileiro. Há uma tomada de consciência geral sobre o despreparo das empresas produtoras nacionais, exportadoras ou não, para o desenvolvimento de exportações ou mesmo para a manutenção de antigas posições no mercado doméstico brasileiro. Quanto à internacionalização de empresas brasileiras, pensava-se, ao iniciar este trabalho, que havia duas grandes escolhas estratégicas para empresas produtoras brasileiras: internacionalização com ou sem investimento direto no exterior. Todavia, um aprofundamento na literatura mostrou, e as vivências do autor em diversas empresas produtoras exportadoras confirmaram que, no Brasil, a grande maioria das empresas internacionaliza-se mediante um processo incremental de exportações (KRAUS, 2006, p.41).

No caso do Brasil, portanto, não haveria as fases finais do processo de internacionalização (de investimento produtivo no exterior), apenas um aprimoramento nos processos de exportação das empresas que querem se internacionalizar.

3.2 O setor de serviços no Brasil

O setor de serviços brasileiro abrange diferentes ramos da estrutura econômica nacional, entre eles transportes, comunicações, comércio, instituições financeiras, administração pública. É responsável por parcela significativa da renda e do emprego no Brasil.

Em 1970 o setor terciário já representava aproximadamente metade do valor total do PIB brasileiro, enquanto o setor industrial representava 36%. No ano de 2010, o setor terciário representava mais de dois terços do produto total do país; os outros dois setores diminuíram sua participação, tendo o setor industrial perdido aproximadamente 10% do seu valor total no PIB em apenas 40 anos. A participação do setor primário teve poucas alterações, se mantendo abaixo dos outros setores e com uma trajetória de queda constante (IBGE 2011). Uma análise histórica mostra que a relação do setor de serviços com o emprego correspondia a 25,9% da força de trabalho empregada em 1950, 33,1% em 1960 e 54,4% em 1990 (FORTUNA, 1995).

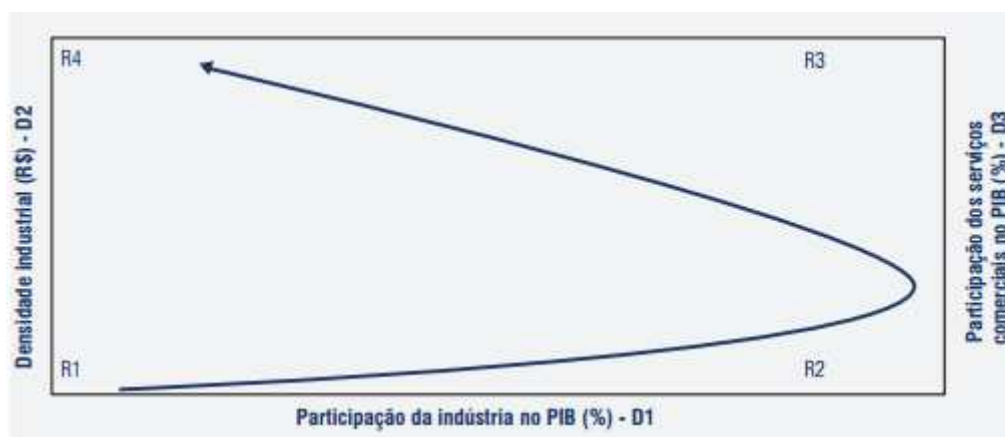
O crescimento do emprego no setor de serviços é uma consequência natural do desenvolvimento econômico. Contudo, questiona-se se a taxa atual de alocação da mão de obra no setor terciário é compatível ao grau de desenvolvimento brasileiro. O setor de serviços nunca se destaca como força motriz principal da economia, sendo um setor que acompanha o desempenho do setor dinâmico da mesma (seja ele a indústria ou a agricultura) (IPEA, 1998).

Assim como ocorreu com as economias desenvolvidas, após os processos de industrialização, no Brasil as atividades do setor de serviços também aumentaram sua participação no que tange questões como geração de emprego e renda. O decréscimo em importância de atividades do ramo agropecuário em paralelo à expansão da indústria permitiu a mudança da estrutura do emprego e do PIB, apresentando atributos comuns a processos de terciarização (IPEA, 1998).

Entre esses atributos, o mais representativo do processo de terciarização é o crescimento do número de empregos no setor. Quando analisados os valores relativos à absorção de mão de obra a indústria, entre 1950 e 1960, foi responsável por um crescimento de 20% em criação de novos empregos, enquanto o setor de serviços gerou cerca de 40% de novos empregos (IBGE, 1960).

A figura abaixo mostra como funciona a dinâmica entre os setores. Em R1, ponto de partida do desenvolvimento industrial, há forte participação da agricultura no PIB, parcela significativa da população é rural, e alimentos e produtos básicos são os mais demandados. Na região R2, após o início do processo de urbanização, se expandem as indústrias de base com suas manufaturas de baixo valor adicionado e surgem serviços gerais, urbanos, de consumo final. A fase R3 é uma confluência entre indústria e serviços, já que essas indústrias exigem serviços de logística, marketing, projetos de engenharia, entre outros. Por fim, a região R4 que é a mais avançada no processo de desenvolvimento industrial; representa uma forte densidade industrial somada a serviços comerciais que tendem a ter sua participação acentuada e a industrial diminuída. (CNI, 2014)

Figura 2: Dinâmica entre o setor industrial e de serviços.



Fonte: Arbach (2012) apud CNI (2014).

Os estudos referentes à economia de serviços estipulam, de uma forma abrangente, que quanto maior for a importância do setor na geração de renda e emprego, maior será a riqueza de uma dada nação. Contudo, quando são analisados países em desenvolvimento, a presença significativa dos serviços na geração de renda e emprego não comprova uma relação direta entre o setor de serviços e riqueza. Mesmo sendo verdade que, no processo de desenvolvimento, há a tendência do aumento da importância do setor de serviços, países com níveis de desenvolvimento e patamares de renda per capita muito distintos entre si podem apresentar participações similares do setor na composição do PIB: é o caso de Brasil e Argentina que possuem participações similares a Japão e Alemanha (IPEA, 1998). Ou seja:

Essa circunstância sugere que a taxa de participação dos serviços na geração da renda e do emprego não é, por si só, um bom indicador do grau de desenvolvimento alcançado por um país. Na realidade, a presença de um setor Serviços quantitativamente relevante, no que se refere à geração da renda e do emprego, pode

estar associada tanto a uma economia de serviços moderna, própria a economias em estágios avançados de desenvolvimento, como pode ser resultante da presença de um setor serviços composto, em sua maior parte, de atividades tradicionais, portadoras de baixos níveis de produtividade e refúgio para mão-de-obra de baixa qualificação. Em outras palavras, um setor Serviços quantitativamente relevante não expressa, necessariamente, modernidade econômica (IPEA 1998, p.2).

Economias subdesenvolvidas podem apresentar um setor terciário inchado devido às características estruturais presentes nessas economias como a concentração da propriedade fundiária e a incapacidade da indústria de absorver o fluxo intenso de migrações campo-cidade (IPEA, 1998).

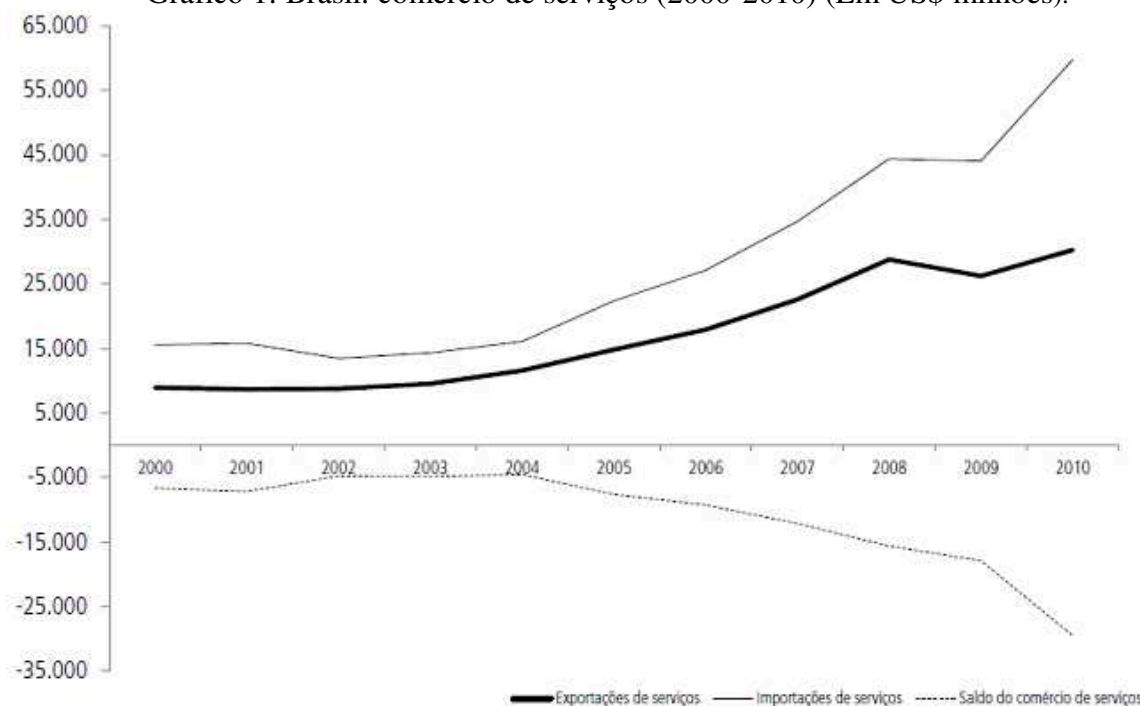
No Brasil a evolução do setor terciário seguiu a mesma trajetória vista internacionalmente, ou seja, um processo de industrialização seguido por urbanização acelerada gerando um aumento significativo das atividades de serviços, transformando assim a estrutura econômica do país (IPEA, 1998). A evolução do setor e as mudanças na estrutura econômica podem ser ilustradas pela sua grande influência nas taxas de emprego do país:

O setor de serviços é, de longe, o que mais emprega. Em 2012, respondia por nada menos que 72,3% do total, com mais de 34,3 milhões de trabalhadores. Já a indústria passou de 20,8%, em 1995, para 17,1% do total, em 2012. Com tamanha participação no emprego, o setor de serviços praticamente “dita” os contornos do mercado de trabalho brasileiro e o que acontece nesse setor provavelmente transborda para toda a economia (CNI, 2014).

No que tange ao processo de abertura do Brasil ao comércio de serviços, este começou sua crescente em meados da década de 90, saindo de uma relação entre o comércio de serviços e o PIB de 2,8% em 1994 para 4,8% em 2002 e 4,5% em 2010. Em 2010 as exportações brasileiras de serviços corresponderam a 13% do total exportado pelo país em bens e serviços. É importante ressaltar que o comércio de serviços brasileiro é historicamente deficitário no balanço comercial (IPEA, 2013).

O crescimento das exportações de serviços entre os anos de 2001 a 2010 foi de 13,7%, saltando de US\$9 bilhões para US\$30,3 bilhões. As importações tiveram uma alta ainda maior 15,6%, passando de US\$15,6 bilhões para US\$59,7 bilhões (IPEA, 2013).

Gráfico 1: Brasil: comércio de serviços (2000-2010) (Em US\$ milhões).



Fonte: IPEA 2013

Ao se observar a pauta de exportação de serviços brasileira percebe-se que a categoria chamada de “outros serviços empresariais” (que inclui leasing operacional, serviços técnicos e profissionais, como consultoria legal, contábil, de marketing, serviços de pesquisa e desenvolvimento, arquitetura, engenharia, entre outros) lidera o ranking, representando 52,08% do total exportado em 2010. Já nas importações de serviços as pautas com maior destaque são: outros serviços empresariais e viagem, seguidos de transporte e computação e informação. As taxas de crescimento anual entre 2002 e 2010 mais expressivas foram nas categorias de comunicações (39%), viagem (23%) e outros serviços empresariais (21%) (IPEA, 2013).

Tabela 1: Brasil: dados de exportação de serviços por setor.

Setores	Valor em 2010 (US\$ milhões)	Média de crescimento em 2002-2010 (%)	Taxa de crescimento em 2010 (%)	Participação no total exportado em 2010 (%)
Transporte	4.931	16,30	22,05	16,28
Viagem	5.919	15,11	11,58	19,54
Comunicações	435	25,42	23,31	1,44
Construção	29	36,53	99,96	0,09
Seguros	416	22,85	11,65	1,37
Serviços financeiros	2.073	24,24	31,98	6,84
Computação e informação	210	29,51	0,27	0,69
<i>Royalties</i> e licenças	397	20,31	-8,44	1,31
Outros serviços empresariais	15.777	15,73	13,77	52,08
Serviços pessoais, culturais e recreacionais	108	9,02	34,61	0,36
Total: Serviços (Commercial services)	30.294	15,52	15,43	100,00

Fonte: IPEA, 2013.

Tabela 2: Brasil: dados de importação de serviços por setor.

Setores	Valor em 2010 (US\$ milhões)	Média de crescimento em 2002-2010 (%)	Taxa de crescimento em 2010 (%)	Participação no total importado em 2010 (%)
Transporte	11.337	13,54	42,31	18,98
Viagem	16.422	23,20	50,68	27,49
Comunicações	271	39,24	62,88	0,45
Construção	6	667,37	71,99	0,01
Seguros	1.529	16,95	-15,76	2,56
Serviços financeiros	1.679	14,60	4,15	2,81
Computação e informação	3.505	14,10	25,41	5,87
<i>Royalties</i> e licenças	2.850	10,42	13,46	4,77
Outros serviços empresariais	20.874	21,09	36,00	34,94
Serviços pessoais, culturais e recreacionais	1.271	15,79	32,71	2,13
Total: Serviços (Commercial services)	59.745	17,19	35,55	100,00

Fonte: IPEA, 2013.

Na balança comercial brasileira há uma preponderância do fluxo de bens em comparação ao fluxo de serviços. Contudo, a participação do setor de serviços tem aumentado significativamente nos últimos anos. As exportações totais de bens e serviços atingiram um total de US\$280,7 bilhões de dólares no ano de 2012. Entre os anos de 2008 e 2012 houve um crescimento de 32,3% de exportações de serviços, uma mudança de 12,7% para 13,6% do total exportado pelo país. No que tange às importações, houve um crescimento de 75,1% no mesmo período passando de 20,4% para 25,8% de tudo que é importado no país. (MDIC, 2013).

Tabela 3: Balança brasileira de comércio exterior de serviços.

US\$ Bilhões	2011	2012	$\Delta\%$ 2011/2012
Exportação de Bens (1)	256,0	242,6	-5,3%
Exportação de Serviços (2)	36,4	38,1	4,6%
(2)/(1)	14,2%	15,7%	
Importação de Bens (3)	226,2	223,2	-1,4%
Importação de Serviços (4)	73,0	77,8	6,5%
(4)/(3)	32,3%	34,8%	

Fonte: MDIC(2013).

O déficit brasileiro nas contas de viagens internacionais, aluguel de equipamentos e transporte pode ser justificado pelo crescimento e consolidação da classe média na última década, aumentando o número de turistas brasileiros no exterior. A compensação desse déficit é parcialmente feita pelo superávit em serviços empresariais, profissionais e técnicos – em 2012 o valor atingiu a marca de US\$20 bilhões em exportação. (MDIC, 2013.)

Tabela 4: Receitas da conta de serviços.

US\$ Milhões	Valor	Part. (%)	$\Delta\%$ 2011/2012
Serviços Empresariais, Prof. E técnicos.	20.067	50,3%	9,4%
Viagens Internacionais	6.645	16,7%	1,4%
Transportes	5.422	13,6%	-6,8%
Serviços Financeiros	2,684	6,7%	0,8%
Serviços	1.742	4,4%	-1,8%

Governamentais			
Ser. Relativos ao Comércio	1.145	2,9%	-9,2%
Computação e Informação	596	1,5%	152,7%
Seguros	541	1,4%	7,2%
Royalties e Licenças	511	1,3%	-13,6%
Comunicações	381	1,0%	18,9%
Aluguel de Equipamentos	64	0,2%	-6,8%
Ser. Pessoais, Culturais, Recreação	43	0,1%	-20,1%
Construção	24	0,1%	26,2%
Total	38.864	100%	

Fonte: MDIC (2013).

Tabela 5: Saldo da conta de serviços.

US\$ Milhões	Valor	$\Delta\%$ 2011/2012
Aluguel de Equipamentos	-18.741	12,3%
Viagens Internacionais	-15.588	87,0%
Serv. Empresariais, Profissionais e Técnicos	11.552	8,0%
Transportes	-8.769	5,2%
Computação e Informação	-3.850	1,3%
Royalties e Licenças	-3.156	16,4%

Serviços Governamentais	-1.414	1,7%
Ser. Pessoais, Culturais, Recreação	-991	-7,2%
Seguros	-995	-18%
Serviços Financeiros	709	-17,4%
Serv. Relativos ao Comércio	119	-59,9%
Comunicações	69	-40,4%
Construção	10	-3,9%
Total	-41.044	100%

Fonte: MDIC (2013).

A participação brasileira no comércio internacional de serviços tem sido cada vez mais acentuada com o passar do tempo. Entre 2008 e 2012 o crescimento das exportações do Brasil no setor foram superiores à média mundial, aumentando sua participação de 0,7% para 0,9% do total exportado de serviços no mundo. Sua posição mundial como exportador é de 29º colocado, com um valor total de US\$31,8 bilhão; já como importador sua colocação é a 17ª, com um total de US\$17,7 bilhões e um crescimento de 1,1% para 2% do total mundial exportado (MDIC,2013). Contudo, a participação brasileira em 2010 no comércio mundial de serviços continuou pequena: 0,82% das exportações e 1,7% das importações (IPEA, 2013).

Com relação ao MERCOSUL, o setor de serviços corresponde a 63,5% do PIB do bloco. Este valor é um reflexo direto do aumento das exportações e importações de serviços pelos países membros. Entre 2008 e 2012, o bloco teve elevada em 25% suas taxas de exportações e em 61,6% as de importações, valores que ultrapassaram a média mundial de 13%. Pode-se explicar esse crescimento devido ao aumento das exportações e importações brasileiras de serviços, já que esse corresponde por aproximadamente dois terços do total do comércio exterior do bloco. Em 2012, a participação brasileira foi de 66,1% nas exportações e 67,8% nas importações totais do MERCOSUL (MDIC, 2013).

Os BRICS, grupo de países emergentes composto por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, também teve sua participação do comércio internacional de serviços acentuada. O grupo de países teve um crescimento de 8,6% em 2009 para 10,3% do total exportado mundialmente no ano de 2012. A Índia teve um superávit comercial em serviços de US\$ 22,5 bilhões, Rússia e China déficits de US\$ 43,8 bilhões e US\$ 91 bilhões, respectivamente, e África do Sul um resultado negativo de US\$ 2,3 bilhões (MDIC, 2013).

Os principais destinos das exportações brasileiras de serviços são os Estados Unidos (48,2%), União Europeia (25,9%), América Latina, sem o MERCOSUL (4,7%) e MERCOSUL (2%). No que se refere às importações, 47,6% vieram da União Europeia, 31,4% dos Estados Unidos, 3,7% do MERCOSUL e 1,5% da América Latina sem o MERCOSUL (MDIC, 2013).

Setorialmente, as exportações brasileiras de serviços concentram-se majoritariamente nas grandes empresas, que respondem por 76,4% das receitas (2012). As médias, pequenas e micro empresas somadas atingiram o patamar de 23,6% (2012), tendo este último grupo tendências superavitárias, enquanto o primeiro teve um saldo total negativo (MDIC, 2013).

Os dados expostos nesta seção, além de embasarem um panorama do setor de serviços brasileiro, mostram a propensão crescente de participação do setor de serviços no comércio internacional do país. Os serviços, por serem intensivos em trabalho e capital humano, são cada vez mais considerados elementos fundamentais aos demais setores da economia.

A próxima seção irá abordar especificamente a economia de Santa Catarina, estado que sedia a empresa que é objeto do estudo de caso deste trabalho, trazendo um panorama de sua economia e inserção internacional.

3.3 Economia catarinense: perfil, trajetória e o papel de polo tecnológico

A economia catarinense é a quarta no ranking nacional econômico, com um PIB de 197,4 bilhões no ano de 2012, exibindo uma gama diversificada de polos econômicos, destacando-se as atividades tecnológicas, industriais, têxtil, agrônomicas e o turismo. Este pode ser considerado forte colaborador da economia local: no verão de 2012/2013 o Estado

recebeu mais de seis milhões de turistas, com faturamento de mais de R\$ 3 milhões. (Governo do Estado de Santa Catarina, 2015).

Com um segmento industrial bem desenvolvido e diversas corporações instaladas em solo catarinense, incluindo empresas multinacionais, o estado sustenta altas taxas de emprego e produção do capital.

Historicamente o padrão de desenvolvimento de Santa Catarina, até a década de 1840, foi sustentado na pequena propriedade e em setores tradicionais da economia. Esse padrão se manteve até aos anos 1945, alterando somente os valores e dimensões produzidas. A partir dos anos 1940 começou um processo de amplificação e diversificação de sua indústria, através do surgimento de setores dinâmicos da economia (GOULART, 2002).

Com um novo sistema de crédito e com os investimentos em energia e transporte foi possibilitada, a partir dos anos 1960, a consolidação do setor eletro-metal-mecânico, liderado pelas médias e grandes indústrias. Diversas empresas começaram a formar o movimento industrial catarinense liderado, no setor de alimentos, por Sadia, Perdigão, Chapecó, Coopercentral, Seara e Duas Rodas; no setor eletro-metal-mecânico, por Tupy, Cònsul, Embraco, WEG, Kohibach, Busscar e Duque; no cerâmico, por Eliane, Cecrisa, Icisa, Portobello e Cesaca; no têxtil-vestuário, por Hering, Artex, Karsten, Teka, Sulfabril, Maiwee, Renaux, Buettner, Cremer, Marisol e Döhier; no de papel e celulose, por Klabin, Igaras, Irani, Trombinie Rigesa; no madeireiro, por Sincol, Adami e Battistella; no carbonífero por CBCA, CCU, Metropolitana, Criciúma, Catarinense e Próspera; no moveleiro, por Cimo, Artefama, Rudnick e Leopoldo; no de plástico, por Tigre e Cipla, Canguru e Akros; e no de porcelanas e cristais, por Oxford, Schimitz, Ceramarte, Blumenau e Hering (GOULARTI, 2002).

Goulart Filho (2002) elabora em seu trabalho sobre a economia catarinense como se deram as mudanças no cenário nacional e catarinense pós década de 90:

Os anos 90 inauguraram uma nova fase na economia latino-americana. Durante um longo período, que iniciou em 1930 e se estendeu até o final dos anos 70, os governos latino-americanos tiveram uma ampla margem de manobra para manipularem políticas econômicas em prol da industrialização de seus respectivos países. O crescente endividamento nos anos 70 permitiu que muitos países latino-americanos continuassem seus projetos de industrialização. É dentro desse movimento mais amplo que devemos entender as mudanças estruturais na economia catarinense pós 1990, como a redução das atividades estatais, a reestruturação da indústria cerâmica, o desmonte do setor carbonífero, a reestruturação patrimonial no complexo eletro-metal-mecânico, a desverticalização e a retração no segmento têxtil-vestuário e a desnacionalização no complexo agroindustrial (GOULARTI, 2002, p.992).

No ano de 2013 as exportações de estado de Santa Catarina atingiram o valor acumulado de US\$ 8,7 bilhões, diminuindo 2,6% em relação ao ano de 2012. A marca atingida no valor de 2013 representa 3,6% do total exportado pelo Brasil, fazendo de SC o 10º estado em valor exportado no país. Quanto às importações, em 2013 aproximadamente US\$ 14,8 bilhões foram importados, um acréscimo de 1,6% ao se comparar os valores com os de 2012, total que representa 6,2% do total importado pelo Brasil. A resultante disse é um saldo da balança comercial negativo em US\$ 6,1 bilhões, o maior já registrado pelo estado (FIESC, 2014).

Tabela 6: Balança Comercial Catarinense – US\$ Milhões

Ano	Exportação	Importação	Saldo
2001	3.031,2	860,4	2.170,8
2002	3.160,5	931,4	2.229,1
2003	3.701,9	993,8	2.708,0
2004	4.862,6	1.509,0	3.353,7
2005	5.594,2	2.188,5	3.405,7
2006	5.982,1	3.468,8	2.513,3
2007	7.381,8	5.000,2	2.381,6
2008	8.331,1	7.940,7	390,4
2009	6.427,7	7.288,2	-860,5
2010	7.582,0	11.978,1	-4.396,1
2011	9.051,0	14.854,4	-5.803,4
2012	8.920,7	14.550,2	-5.629,5
2013	8.688,9	14.778,4	-6.090,0

Fonte: FIESC (2014).

Apesar de, no geral, possuir uma pauta de produtos variada, o estado de Santa Catarina predomina na produção de bens básicos e do setor de alimentos. Com uma pauta de exportação bastante concentrada, os produtos da tabela abaixo representam 65% do total exportado pelo estado.

Tabela 7: Produtos mais exportados por Santa Catarina em 2012 e 2013

Produtos Exportados	2013	2012
Carnes e miudezas comestíveis de frango	1.696.974	1.768.042

Tabaco não manufaturado e desperdícios do tabaco	882.718	961.398
Motores e geradores, elétricos exceto os grupos eletrogêneos	607.821	605.609
Soja, mesmo triturada	482.350	306.808
Bombas de ar ou de vácuo, compressores de ar	451.316	544.170

Fonte: FIESC (2014).

O principal importador dos derivados catarinenses em 2013 foi a China, com um crescimento do fluxo de quase 24%. Contudo, em sentido oposto ao crescimento chinês cinco dos dez principais mercados compradores de Santa Catarina apresentaram diminuições de fluxo em comparação com o ano de 2012, principalmente a Argentina (-15%), a Alemanha (-12%) e a Holanda (-6,5%). Como nas exportações a concentração em termos de mercados importadores também é elevada; os dez países da tabela a seguir representaram 55% do total exportado por Santa Catarina em 2013 (FIESC, 2014).

Tabela 8: Principais países importadores de Santa Catarina US\$ MIL

Países	Valor Importado 2013	Valor Importado 2012
Estados Unidos	1.021.383	1.017.977
China	691.615	560.185
Japão	523.658	515.806
Holanda	523.293	559.678
Argentina	517.644	609.257
Reino Unido	357.370	337.617
México	311.428	321.362
Rússia	301.122	320.730
Bélgica	284.505	274.402
Alemanha	278.179	315.499

Fonte: FIESC (2014).

Há alguns anos o Estado de Santa Catarina tem se mostrado proeminente como um dos principais polos tecnológicos do país, sendo pioneiro em tecnologias desenvolvidas. Muitas soluções em softwares, hardwares, serviços e equipamentos - que abrangem vários campos e setores de mercado - têm sido desenvolvidas na região, e 70% dos clientes e

usuários das soluções desenvolvidas por empresas de Santa Catarina estão fora do estado (GERAÇÃOTECH, 2015).

Existem três grandes regiões do estado, com características próprias, que se desenvolvem fortemente no setor de TIC. O primeiro polo se situa na capital e nos municípios que compõem a Região da Grande Florianópolis. A maioria das empresas é de pequeno e médio porte, de software e serviços, hardware e equipamentos de alta tecnologia e valor agregado (GERAÇÃOTECH, 2015). É o caso da Contentools - estudo de caso desse trabalho.

A Universidade Federal de Santa Catarina é forte impulsionadora desse polo, formando a mão de obra especializada requerida por essas empresas. Outro fator importante para esse polo é a presença de incubadoras – instituições que proporcionam o crescimento e a escalada de novas empresas do ramo de tecnologia. Duas grandes incubadoras do país estão nesse polo: Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA), responsável por Incubar a Resultados Digitais, parceira da Contentools; e o MIDI Tecnológico da Associação de Empresas Catarinenses de Tecnologia ACATE e SEBRAE-SC (GERAÇÃOTECH, 2015).

A segunda região é a de Blumenau, conhecida como Vale do Software. A origem do campo na região é consequência da forte industrialização do local, principalmente o setor têxtil. A maior parte dos empreendedores do setor de informática da região é provida das indústrias do segmento têxtil. São mais de 500 empresas especializadas no desenvolvimento de softwares e sistemas para gestão empresarial (ERPs e CRMs) (GERAÇÃOTECH, 2015).

O último polo é o de Joinville, também resultante do grande número de indústrias da região, principalmente no segmento metal-mecânico e têxtil. Grandes companhias de software de impacto nacional saíram desse polo (Datasul, Logocenter). A região desenvolveu uma infraestrutura para apoiar esse setor com ampla gama de cursos técnicos e universitários (GERAÇÃOTECH, 2015).

As principais áreas de atuação das empresas catarinenses no setor de serviços são: Agronegócio, Área Contábil, Área Jurídica, Automação Comercial, Aviação, Bancos e Financeiras, Educação, Energia, Engenharia e Construção, Entretenimento, Equipamentos Eletrônicos/Elétricos, Gestão Empresarial, Governança Corporativa, Governo Eletrônico, Infraestrutura de Hardware e Redes, Internet e Serviços, Jogos, Mídia, Negócios Eletrônicos,

Saúde, Segurança da Informação, Socioambiental, Software Embarcado, Software Outsourcing, Telecomunicações(GERAÇÃOTEC, 2015).

A formação de Florianópolis como um centro de referência em tecnologia teve início na década de 60. Foi nessa década que houve a criação da Universidade Federal de Santa Catarina e do Instituto Federal, no âmbito dos quais foram estabelecidos laboratórios, grupos de pesquisa e disseminação de novos conhecimentos. Nos anos 80, mais precisamente em 1984, foi criada a Fundação CERTI, centro de tecnologia e inovação que promove o desenvolvimento de produtos para empresas brasileiras e internacionais. Dando sequência à criação de organismos de fomento à tecnologia em 1986, foi criada a primeira incubadora de base tecnológica do Brasil, o CELTA.No mesmo ano a ACATE teve sua criação definida (PMF, 2015).

No ano de 1993 foi construído o Parque Tecnológico Alfa – sendo considerado o mais novo ambiente da capital catarinense com foco em inovação e novas tecnologias. Em 1998 a incubadora MidiTecnológico foi implementada, consolidando, juntamente com o CELTA, o estado de Santa Catarina como modelo de incubação tecnológica (PMF, 2015).

Em 2009 foi criado o Parque Tecnológico ACATE e no mesmo ano consolidou-se a Lei Catarinense de Inovação, proporcionando um impulso ainda maior ao setor na capital e no estado. Em 2012 a Lei Municipal de Inovação foi aprovada pela Câmara Municipal de Vereadores (PMF, 2015).

4 Contentools: Panorama atual e projeções.

No capítulo anterior foi mostrada a importância de Santa Catarina e, em especial, de Florianópolis, como polo tecnológico brasileiro, além de explicitar a situação atual do setor de serviços no Brasil. A Contentools, empresa estudada neste trabalho, foi fundada em Florianópolis e hoje possui clientes de todas as regiões brasileiras e em alguns países do mundo, em especial, nos Estados Unidos. A empresa desenvolve um software desenhado para auxiliar na gestão empresarial de marketing de conteúdo, estando, portanto, inserida no âmbito de empresas de tecnologia do estado.

Neste capítulo será especificado como ocorre a internacionalização de uma categoria específica de empresas: as empresas de Saas (*Software as a Service*). Pertencente a essa categoria de empresas, a Contentools terá analisada sua trajetória, os determinantes para sua internacionalização e uma análise estratégica de sua posição no mercado. O capítulo também buscará compreender como a internacionalização da Contentools se enquadra em modelos desenvolvidos de internacionalização de *Software as a Service*.

A primeira seção fará uma breve análise do mercado global de SaaS. A segunda seção abordará a trajetória da Contentools, com ênfase em seu processo de internacionalização e analisando como esse processo se enquadra nas teorias descritas na seção 2.4 desse trabalho. E, por fim, a terceira e última seção fará uma análise estratégica da empresa englobando seu posicionamento no mercado, seus concorrentes e uma análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT, na sigla em inglês).

4.1 Empresas de *Software as a Service* (Saas): características e modelos de internacionalização.

O termo *Software as a Service* foi difundido a partir da publicação do artigo “*Strategic Backgrounder: Software as a Service*”, publicado em fevereiro de 2001 pela *Software & Information Industry Association's* (SIIA) *eBusiness Division*. Essa nova forma de consumo e de distribuição de softwares mudou o modo como empresas desenvolvedoras de softwares e seus usuários se relacionam. Tradicionalmente as empresas compravam e instalavam os softwares em seus computadores, ao passo que o novo modelo propõe que empresas e usuários paguem pelo acesso ao software, fornecido através da internet pelos seus desenvolvedores que hospedam as aplicações, por meio de assinatura. Alguns programas irão demorar ainda algum tempo para serem entregues na forma online. Contudo, percebe-se que a

tendência é de que todos os desenvolvedores de software migrem e explorem as capacidades da entrega online. *Software as a Service* também pode ser classificado como Software entregue online.

Estudos feitos pela *The McKinsey Quarterly*, publicados no livro “*Cloud Computing for Enterprise Architectures*” (2005), mostram que empresas cujo principal negócio é a venda de um *software as service* tiveram suas receitas aumentadas de US\$295 milhões em 2002 para US\$485 milhões em 2005. No uso de um *software as a service* um cliente opta por contratar o direito de uso de uma aplicação, como um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP), Sistema de Gestão de Relacionamento com Clientes (CRM), Player de música ou de vídeos, hospedado online por uma terceira parte. O uso dessas ferramentas se torna tão simples e fácil quanto checar e-mails ou navegar na internet.

Software as a Service oferece inúmeras vantagens aos seus usuários: atualizações frequentes e mais fáceis, custo reduzido de propriedade (o usuário compra licenças mensais/semestrais), maior nível de serviços oferecidos pelo vendedor. A empresa precisa ser mais responsiva e ágil para atender às exigências e às demandas de seus consumidores, do contrário há maior risco de decréscimo na receita devido à perda de renda provinda das assinaturas.

Enquanto a maior parte dos softwares oferecidos de maneira tradicional exige que os desenvolvedores saibam, no momento em que estão desenhando o produto, os detalhes dos serviços que serão fornecidos através do software, no modelo *de software as a service* os serviços vão sendo dinamicamente oferecidos conforme requisitados e necessários.

A próxima seção irá analisar de forma mais específica a internacionalização da Contentools, empresa de SaaS com sedes em Florianópolis e São Francisco.

4.2 Contentools histórico e internacionalização

A Contentools é uma empresa de marketing de conteúdo fundada e sediada na cidade de Florianópolis, com filial em São Francisco. Com três anos de existência e constante crescimento, a Startup já participou – e até hoje participa - de programas de aceleração tanto no Brasil quanto no exterior.

Este trabalho utilizará a Contentools como forma de exemplificar o cenário de internacionalização de empresas de *software as a service*. O objetivo desta seção é apresentar

um breve histórico da empresa e encontrar analisar os empreendimentos internacionais da Contentools a partir das teorias expostas na seção anterior.

A Contentools foi a primeira empresa brasileira a começar a ofertar serviços de marketing de conteúdo no Brasil. No começo era baixa a adesão de firmas a estratégias digitais envolvendo conteúdo. Hoje, quase três anos após sua estreia no mercado, 83% das empresas B2B brasileiras afirmam investir em marketing de conteúdo. Segundo pesquisa realizada pela *Tracto Content Marketing* (2014), as buscas online pelo tema marketing de conteúdo mais do que triplicaram no Brasil, e 76% dos analistas de marketing ampliaram o investimento em suas estratégias de conteúdo.

Marketing de conteúdo, de acordo com o *Content Marketing Institute* (2015), é a estratégia de marketing focada em criar e distribuir conteúdo valioso, relevante, e consistente para atrair e reter uma audiência claramente definida visando levá-la a agir de maneira rentável em relação a empresa provedora do conteúdo. Ao invés de divulgar produtos e serviços a empresa fornece informações relevantes que tornam o comprador mais inteligente em consciente de sua compra. A essência da estratégia é que ao oferecer informações valiosas e consistentes aos compradores no momento correto eles irão recompensar ter recebido essas informações tornando-se consumidores rentáveis e leais.

Esses são indicativos de que a maturidade do mercado para o setor de marketing de conteúdo evoluiu no Brasil. O marketing digital, somado a um novo perfil de consumo, possibilitou o surgimento de novas oportunidades e desafios para aqueles que fornecem marketing de conteúdo.

No começo de sua trajetória a Contentools tinha como principal forma de negócio possibilitar a união de produtores de conteúdo e empresas que precisam de conteúdo recorrente em seus blogs e redes sociais em um único software. Com o decorrer do tempo se tornou perceptível que a produção de conteúdos que gerem resultados pode levar as empresas a arcar com novos custos e dificuldades, entre eles: Gerenciar redatores, editores, designers e gestores pertencentes à empresa ou *freelances*; produzir conteúdos de qualidade com periodicidade e frequência suficientes; distribuição do conteúdo; metrificar os resultados.

A partir da identificação de todas essas dificuldades e recolhendo feedbacks e sugestões dos clientes, um novo produto começou a ser desenhado e uma das principais características de um *software as service* começou a ser valorizada: entregar ao consumidor o produto que ele espera ao mesmo tempo em que é consumido. Iniciou-se, então, o desenho de um software para gestão de toda a produção de conteúdo, uma ferramenta que conglomerasse todas as fases da produção, definição de time de conteúdo, estratégia, fluxos de trabalho de

uma equipe multidisciplinar, publicação em diferentes mídias. Ou seja, uma verdadeira plataforma de marketing de conteúdo.

De acordo com Elton Miranda, CPO da empresa:

Uma Plataforma de Marketing de Conteúdo é um software que ajuda os profissionais de marketing a terem mais sucesso na gestão da produção de conteúdo voltado a trazer leads e receita. Esta plataforma permite uma abordagem orientada a dados, escalável e multicanal através de cinco áreas de processo: estratégia, produção, processos (incluindo calendários, time e workflows), distribuição (publicação e promoção) e análise.

Uma Plataforma de Marketing de Conteúdo não é um CMS (Content Management Systems), como o WordPress, Drupal e Joomla!. Esses sistemas são usados para rodar websites e blogs e armazenar conteúdo. Uma Plataforma de Marketing de Conteúdo pode ser integrada a esses sistemas para facilitar a fase de distribuição.

Uma Plataforma de Marketing de Conteúdo também não é uma MAP (Marketing Automation Platform), como Hubspot, Marketo e RDStation. Essas plataformas são destinadas à gestão de campanhas de inbound marketing, como criação de landingpages, captura de leads, envio de email marketing. Para usar um MAP e extrair ROI é aconselhável ter uma estratégia de conteúdo recorrente (MIRANDA, 2015, p.1).

Para que a estratégia de conteúdo de uma empresa seja efetiva e gere resultados positivos é necessária uma forte sincronia entre todos os profissionais envolvidos com a estratégia de conteúdo sejam eles pertencentes ou não a uma equipe de marketing. Times de vendas e de engenharia estão ativos em momentos distintos e fundamentais do processo de confecção do conteúdo, desde a sugestão de pautas até a distribuição. A plataforma da Contentools facilita a confluência de atividades entre esses diferentes atores através do envio de notificações para que as pessoas adequadas estejam sempre ativas no momento requerido.

Entre as principais funcionalidades da nova plataforma estão: calendário editorial, integrações com as principais mídias, configuração do fluxo de trabalho, criação de diferentes tipos de conteúdo (blog posts, mídias sociais, webinars, ebooks, newsletters), gestão de ideias e pautas, permissões e funções de cada colaborador (redator, editor, designer, etc) (MIRANDA. 2015, p.1).

O objetivo maior da empresa é a aproximação de todos os envolvidos na produção, e não no controle da intermediação. Segundo o próprio CPO, Elton Miranda (2015): “Somente aproximando todos os envolvidos é possível potencializar o máximo de qualidade e eficiência”.

Embasado na prévia discussão sobre *Stage Theory*, *Network Theory* e Teoria do Empreendedorismo Internacional, teorias abordadas na seção 2.4, foram realizadas entrevistas com a CEO e com o CPO da Contentools para verificar se os passos que levaram à internacionalização da empresa são os mesmos descritos nessas três teorias. Nesse sentido, aplicaram-se à Contentools os mesmos testes desenvolvidos e aplicados por Reuwer, Jansen e

Brinkeemper (2009) a seis empresas de *software as a service* holandesas que se internacionalizaram.

Para melhor segmentar os resultados das entrevistas eles foram divididos em seis tópicos: contexto internacional e oportunidades; desafios; ambições para o futuro da internacionalização; lições aprendidas; teoria de internacionalização de SaaS aplicável; e, por fim, uma dica para outras empresas brasileiras que queriam enveredar nesse processo. Os resultados são relatados nas subseções que se seguem.

4.2.1 Contexto internacional e oportunidades

O mercado no qual a Contentools se insere, o de soluções tecnológicas para atividades de marketing, é um mercado extremamente aquecido e pulverizado nos Estados Unidos – em especial na Califórnia. Somado ao fato da existência de um mercado propenso ao consumo de SaaS (40% dos usuários estão nos EUA) está o desenvolvimento pela empresa de um software que entrega um serviço demandado globalmente; a dificuldade de gerenciamento de estratégias de marketing de conteúdo desde a concepção inicial do conteúdo até a distribuição é um problema a ser solucionado para empresas ao redor de todo o mundo.

Um dos principais determinantes para que fosse decidido iniciar o processo de internacionalização foi a seleção para participar de um programa de aceleração de *start ups* em São Francisco, berço da indústria de *software as a service*. Esse programa é chamado de “*Five Hundred Startups*”, um ambiente desenhado para apoiar as empresas na construção de seu negócio, sendo orientadas por mentores capacitados e preparados para esse desafio. Foi participando desse projeto que a Contentools conseguiu se inserir em uma comunidade no Vale do Silício e receber conselhos de mentores que fundaram e administram empresas de sucesso no mercado das mais diversas áreas: marketing, cultura, contabilidade, design, experiência do usuário, vendas, entre outros. Além disso, as empresas participantes recebem investimentos financeiros para validar o seu negócio no mercado.

Foi durante a aceleração que as redes da empresa começaram a se formar. Hoje estão ligados à Contentools empresários pertencentes às seguintes empresas: Evernote, Bloglo, Sendgrid, Hubspot, Moovia, entre outras. Samir Patel, mentor da *Five Hundred* e responsável

por gerir mais de US\$1 bilhão através de uma agência de Adwords³, é figura chave no processo internacionalizante da Contentools.

Foi durante a estada em São Francisco que começaram a ocorrer os primeiros passos em direção à monetização das atividades da Contentools em solo americano. Com a comprovação de que havia demanda para o software no mercado foi feito um processo de *customer development*, resultando em uma lista de potenciais usuários da plataforma Contentools nos Estados Unidos. Em algumas horas de pesquisa e já havia sido formada uma lista com possíveis interessados pertencentes à rede da *Five Hundred* e após 15 dias de pesquisa já haviam sido fechadas sete vendas. Após esse passo, em janeiro de 2015 o investimento da *Five Hundred* foi feito e começou o processo de faturamento como empresa americana. A empresa foi incorporada no estado de Delaware e sua sede fiscal é, atualmente, em São Francisco, Califórnia.

4.2.2 Desafios

O principal desafio da internacionalização da Contentools, segundo os diretores, é a transposição de barreiras culturais. A distância psicológica tem impacto significativo na indústria de *software as a service*, sendo mais relevante que a distância física. Foi impossível transpor os mesmos processos que ocorrem no mercado brasileiro ao mercado americano. Isso significa que os processos de venda para clientes brasileiros ou mesmo os processos atrelados à forma de se relacionar com os clientes não poderiam continuar os mesmos. Os consumidores americanos possuem necessidades específicas tanto no momento da compra quanto na forma de usar o software.

Outra dificuldade é de a empresa se inserir em um mercado intensivo em capital. A Contentools está iniciando um segundo processo de investimentos (chamado de *seedround*) e precisa fazer mais com menos recursos em comparação aos investimentos recebidos por outras empresas no setor. Em termos mais claros, a Contentools está competindo com empresas que recebem grandes investimentos e precisa ultrapassar ainda a fase inicial de recebimento de aportes financeiros.

As principais motivações para ir a um local psicologicamente distante (idioma, colonização, cultura etc.) são de cunho racional: é onde está o mercado, onde estão os

³Adwords é um serviço de publicidade que utiliza o Custo por Clique (CPC) em anúncios em forma de links que são encontrados nas ferramentas de busca como o Google, Yahoo e Bing. É um modo de adquirir audiência qualificada, se utilizadas as palavras-chave corretas (Wikipédia, 2015).

principais investidores e país de grande penetração tecnológica. Porém, segundo o próprio CPO, a influência cultural americana impactou também na escolha pelos Estados Unidos como primeiro destino de implementação do software. Para o CPO vivermos em um mercado onde a forma de consumo é ditada pela economia americana influencia a empresa a se internacionalizar em direção aos EUA.

4.2.3 Ambições para o futuro da internacionalização

A Contentools pretende se consolidar no mercado americano, escalando as vendas e estruturando novos processos, fundamentais para que a empresa consiga melhorar o desempenho sem precisar inflar o quadro de funcionários. Para isso 50% da soma dos esforços de todos os funcionários estarão direcionadas aos Estados Unidos até o final de 2015. Além disso, a empresa busca atuar em escala global e ser líder como uma Plataforma de Gerenciamento de Marketing de Conteúdo. Para atuar globalmente a empresa começou a contratar representantes de vendas americanos e consolidar as operações nos Estados Unidos.

4.2.4 Lições aprendidas

Segundo Elton Miranda, a motivação por trás da internacionalização deve sempre ser solucionar uma demanda/necessidade do mercado, nunca uma métrica de vaidade atrelada ao sucesso da empresa, ou seja, o sucesso de uma empresa não deve ser medido pelos contatos no exterior ou elogios de conhecedores de mercado. O problema de gerenciamento de marketing de conteúdo precisa ser um problema real a ser solucionado para que então a Contentools se direcione ao local a partir dessa necessidade. Caso a empresa entre em um mercado que não sinta essa necessidade, mas devido à força da marca, ou influência de investidores seja direcionada a esse mercado é possível que a presença do software no território seja curta, pois não haverá o engajamento do usuário.

4.2.5 Teoria de Internacionalização Aplicável

Aspectos das três teorias (*Stage Theory*, *Network Theory* e Teoria do Empreendedorismo Internacional) são encontrados na internacionalização da Contentools. A mais notável é a *Network Theory*, já que o processo de internacionalização ganhou escala e

força a partir do momento em que contatos foram feitos via agentes da *Five Hundred Startups*. A *Stage Theory*, que explica a importância de primeiro se consolidar no mercado interno para depois buscar novas localidades, também está presente. Apesar de a Contentools não estar inteiramente estabilizada no mercado brasileiro, tendo ainda muito espaço para crescimento (o mercado de marketing de conteúdo é um mercado novo no país, o consumidor precisa compreender seus conceitos e utilidades), são as atividades em território nacional que possibilitam os investimentos e que sustentam as operações nos Estados Unidos. E, finalmente, a Teoria do Empreendedorismo Internacional está presente na ação de todos os membros da empresa; o internacionalismo é critério de seleção de novos funcionários, ou seja, experiências internacionais, habilidade com outros idiomas, e a vontade de morar no exterior fazem parte dos requerimentos para estar na empresa, e o perfil de pequena empresa que se engaja em riscos internacionais e os administra estão presentes nas ações da Contentools.

4.2.6 Fatores Chave

É fundamental participar de uma aceleradora ou ter o apoio de uma agência de internacionalização. Tenha uma estrutura lean, valide seu produto e depois inicie o processo de internacionalização. As aceleradoras cumprem papel fundamental na viabilização do crescimento e manutenção de empresas novas com projetos inovadores. Proporcionam um conjunto de bases de suporte, experiência em negócios, acesso a recursos e mercado (STEINBRUCH, PROZCZINSKI, 2014).

Tendo sido entendida a base teórica que sustenta o processo de internacionalização da Contentools é necessário seguir para um próximo nível de análise que identifique as principais características do cenário no qual a empresa atua guiando-a em suas decisões de como atingir os objetivos internacionalizantes. Para tanto, será feita uma análise estratégica para a Contentools.

4.3 Análise Estratégica

Análise estratégica é a confluência de avaliações de características externas e internas à empresa. São características externas as ameaças ou oportunidades que a organização precisa identificar para balizar suas ações. Essas ameaças e oportunidades são fatores chave para o sucesso. São características internas forças e fraquezas da própria empresa que ao

serem analisadas torna-se possível identificar quais são as competências únicas da organização (MINTZBERG; 2004).

Nesta seção serão analisados os fatores que direcionam a Contentools ao mercado americano e como eles impactam o processo de internacionalização da empresa. A análise estratégica da expansão da Contentools em direção ao mercado americano pode ser segmentada em três critérios: a abertura do mercado para um *Software as a Service* focado na gestão de marketing de conteúdo; os competidores que já ocupam o mercado e como eles se diferenciam e/ou se igualam a Contentools; e, por fim, a visão da empresa de como será sua atuação nesse mercado.

Ao focarmos na atuação no mercado existem três modelos de negócio que empresas de *software as service* seguem para vender seu software e adquirir consumidores que paguem pela licença de uso. Esses modelos, explicados por Joel York (2010) em seu artigo *SaaS Startup Strategy, Three SaaS Sales Models*, são divididos em *self-service*, *transactional* e *enterprise*.

No modelo *self-service* é quase nula a interação entre vendedores e consumidores. Os processos de venda, *onboarding* (tutorial e instruções de uso do software) e pagamento são inteiramente automatizados. Nesse tipo de modelo o produto possui um preço reduzido e sua complexidade de uso não pode ser elevada (YORK, 2010).

O modelo *transactional* – de transação – é misto entre um processo inteiramente automatizado e aquele em que há uma grande participação do time de vendas. O preço geralmente é superior ao do *self-service*. É preciso uma estratégia eficiente e automatizada para geração de *leads*⁴ e um time de vendas pequeno para a conversão desses *leads* em clientes pagantes (YORK, 2010).

A última forma é a *enterprise*. Nesse modelo o preço é elevado e o envolvimento do time de vendas é exigido em todo o processo, o ciclo de vendas tende a ser longo e o esforço é compensado pelo elevado ticket médio⁵ do negócio (YORK, 2010). O grande envolvimento do time de vendas se faz necessário, pois, devido à complexidade do produto/serviço oferecido e devido ao valor pago por esse produto/serviço se faz necessário um grande número de pontos de contato com o cliente. Por isso, que quanto mais simples e barato o uso do *software as a service* maior será a tendência de venda pelo modelo *self-serving*.

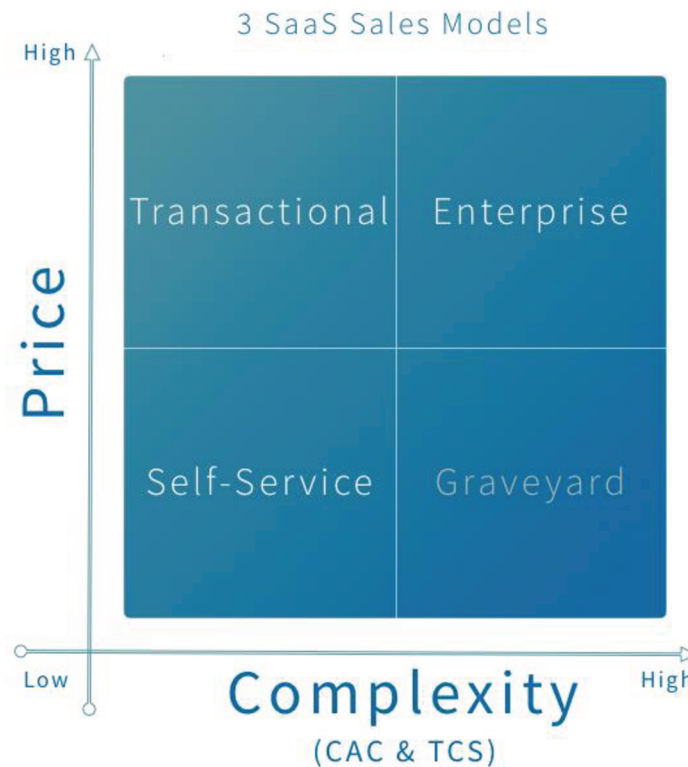
⁴ Lead é um termo muito comum em estratégias de marketing digital e representa uma pessoa que fornece dados pessoais (como e-mail, empresa, idade, telefone) em troca de conteúdo. É a parcela da audiência que demonstra interesse em seu negócio e por isso está disposta a ceder informações em troca de um benefício.

⁵ O valor total de vendas dividido pelo número de clientes atendidos (SEBRAE, 2012).

Joel York (2010), responsável por mapear esses modelos de atuação no mercado de empresas SaaS, afirma que a escolha do modelo correto de posicionamento no mercado é uma das escolhas mais importantes que a empresa vivenciará no seu processo de inserção no mesmo. Contudo, mais difícil ainda é a tarefa de mover-se entre esses modelos, representados na imagem abaixo. A decisão de mudança é feita quando a empresa é bem sucedida o bastante para adicionar um novo tipo de consumidor que exige a nova forma de negócio, quando é preciso encontrar um novo *product/market-fit*⁶ para um produto desenvolvido, quando o ciclo de venda muito longo gera custos elevados para a empresa e quando as funcionalidades do produto exigem.

A Figura 3 mostra que, quanto mais complexo for o produto e mais cara a taxa de assinatura, mais tendenciado ao modelo *enterprise* estará o negócio. Do contrário, sendo mais simples o uso do produto e menos cara a sua taxa de assinatura, mais tendenciado ao modelo *self-service* será o modelo de vendas. Quando ocorre a migração entre os modelos expostos na figura o produto, o preço, as estratégias de marketing, a cultura da empresa e a velocidade de aprendizado são aspectos fundamentais de serem observados. O “*graveyard*” indicado na imagem é a zona do gráfico na qual se inserem as empresas que não se encaixam a um desses modelos de venda ou que não conseguem fazer a transição entre eles.

⁶ Encontrar o *product/marketfit* significa não precisar mudanças adicionais no modelo de negócio da empresa (proposta de valor, segmento de mercado, brand's voice, e canais de comunicação. Ou seja, estar no mercado correto, com o produto correto, para o cliente correto (ANDREESSEN, 2007).

Figura 3: Modelos de venda de SaaS

Fonte: York, Joel. 2015.

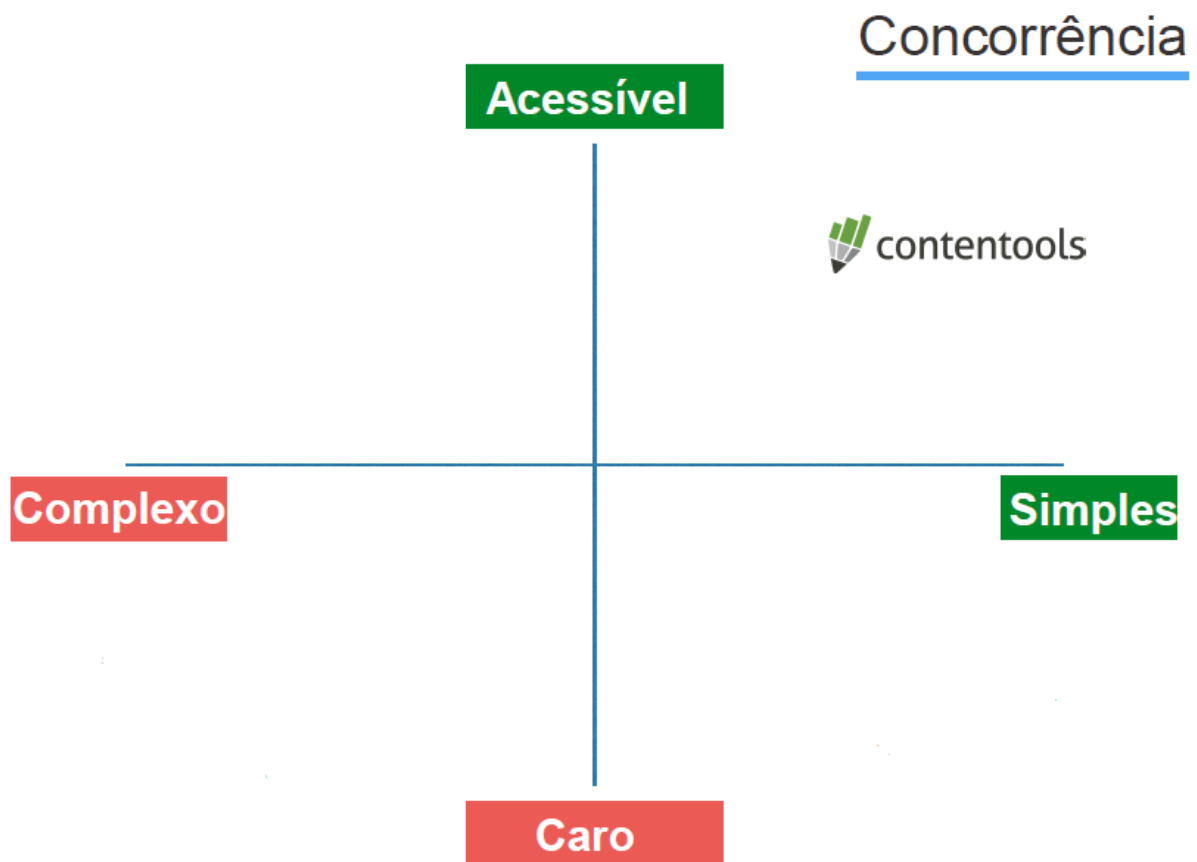
Quanto ao tamanho do mercado a ser explorado, hoje os Estados Unidos são responsáveis por 40% de todos os usuários de *software as a service* no mundo. Uma das maiores vantagens de se ter um negócio *SaaS* é a possibilidade de fornecer mais facilmente o que é demandado pelo cliente independentemente de onde ele esteja. A distância geográfica perde importância, mas customizar e oferecer um produto único e personalizado ao local de destino se torna fundamental. Focar-se no modelo *self-serving* é fundamental para que a Contentools consiga se adaptar e ganhar escala de atuação nesse mercado.

De acordo com dados do *GartnerGroup (2014)*, o mercado de *software as a service* irá crescer a taxas de 20% até o ano de 2020, um crescimento três vezes mais veloz se comparado com o ramo de softwares tradicionais.

A figura 4, abaixo, será utilizada para esclarecer o perfil e o comportamento da empresa em relação a sua atuação no mercado de gerenciamento de marketing de conteúdo. Tendo como forma de distribuição o modelo de *software as a service*, as empresas do setor podem ser agrupadas de acordo com a simplicidade e/ou complexidade para utilizar o

software e de acordo com o investimento necessário para sua aquisição. No primeiro quadrante estão empresas que combinam preços acessíveis com um software de simples utilização. No segundo quadrante empresas acessíveis com softwares complexos. No terceiro quadrante empresas de alto investimento e com softwares complexos e no quarto e último quadrante empresas de alto investimento com softwares simples.

Figura 4: Concorrência Contentools



Fonte: Contentools, 2015.

A Contentools é a única empresa presente no mercado americano cujo serviço é acessível a todos os portes de empresa (pequeno, médio e grande) e entrega a solução através de uma interface simples e proposta clara. Hoje o modelo de negócios adotado pela Contentools para inserção no mercado americano é *enterprise*, mas a meta é que, com o aumento da velocidade e da penetração no mercado, a transição para o modelo *self-serving* consiga ser feita.

Hoje o mercado americano possui empresas fornecedoras de uma solução em marketing de conteúdo focadas no atendimento de grandes empresas (*enterprise*). A Contentools se insere no mercado com um posicionamento diferenciado: o de atendimento a todos os tamanhos de empresas através de uma proposta de valor clara e simples (plataforma de gerenciamento de marketing de conteúdo). Não há ainda um líder claro no mercado, e todas as firmas elencadas nos quadros estão na corrida por essa liderança.

Enquanto o ticket médio do mercado é de cerca de US\$3.000 mensais, a proposta da Contentools é oferecer uma solução competitiva e com valores inferiores ao do mercado. Os valores administrados pela empresa proporcionam que ela se posicione no mercado como uma solução em marketing de conteúdo para negócios em franco crescimento. Na terminologia do mercado, o foco são os “*Content Heroes*”, profissionais de marketing em ascensão que precisam escalar e organizar a estratégia de marketing de conteúdo com pouco orçamento e poucos recursos humanos.

As principais competências facilitadas pela plataforma Contentools são as de planejar, gerir, criar e melhorar os conteúdos divulgados; auxiliar no desenvolvimento das buyer personas⁷ (audiência do conteúdo); e automatizar o agendamento, a publicação e a otimização desses conteúdos.

4.3.1 Ambiente Interno e Externo – Análise S.W.O.T

Internamente são observados os pontos fracos, que correspondem ao que pode ser feito pela empresa para melhorar o negócio em termos de quadro de funcionários, produtos e serviços oferecidos, fidelização de clientes, entre outros; e os pontos fortes, que correspondem ao que é feito e ao que há de melhor na empresa (recursos disponíveis, vantagens em relação à concorrência, formas apoio ao sucesso do cliente).

As forças inerentes ao mercado de *software as a service* e, por consequência, forças da Contentools, enquanto solução para gerenciamento de marketing de conteúdo são: o esforço reduzido para tornar a solução disponível a um grande número de pessoas - ela está disponível a todos que tenham um computador com acesso à internet; o custo reduzido ao usuário em comparação aos softwares que exigem a compra de uma licença de uso - a

⁷ “Buyer Personas são personagens ou representações fictícias de clientes. Esses arquétipos ajudam muito a empresa a se aproximar do seu consumidor e a direcionar melhor sua comunicação com ele. O desenvolvimento de Buyer Personas ocorre a partir de dados de pesquisas de perfil de público e entrevistas com clientes reais.” (REDAÇÃO CONTENTOOLS, 2014).

plataforma é liberada para uso mediante a contratação de planos mensais; sempre está disponível ao usuário a versão mais recente do produto, sendo as atualizações feitas à medida que o mercado as demanda; alta segurança no armazenamento dos dados - todas as informações referentes a estratégia de conteúdo do cliente estão seguras de intervenções no software; rápida implementação, bastando um *login* e uma senha; possibilidade de uso global.

Também são forças da empresa: ser uma das únicas provedores de um *software as service* no Brasil selecionada para participar do programa de aceleração da *Five Hundred Startups*, a partir do qual foi formada uma rede única de contatos que possibilitam um acelerado engajamento internacional; ser pioneira no mercado; possuir uma equipe extremamente qualificada que consegue educar o mercado sobre o uso e os benefícios decorrentes do marketing de conteúdo; estar sediada em Florianópolis é uma diferencial competitivo da empresa; ter parceiros como a Zendesk e o Intercom para ações conjuntas de marketing e vendas; o forte relacionamento com os mentores da *Five Hundred Startups*; e a cultura da empresa com valores definidos e acordados por todos os membros em um Planejamento Estratégico realizado no mês de Janeiro de 2015.

Já as fraquezas inerentes ao mercado de *software as a service* e, por consequência fraquezas da Contentools, enquanto solução para gerenciamento de marketing de conteúdo são: riscos de queda de servidor - a plataforma precisa da conexão com seu servidor para poder operar; o desempenho do software está associado ao desempenho da internet; dificuldade em encontrar qual é quantidade correta e quais as melhores funcionalidades a serem desenvolvidas para alcançar o correto *product/marketfit* que compense os investimentos.

Também são fraquezas da empresa: não ser *American Born* ainda é um empecilho pra a conquista de investimento e de mercado nos EUA; baixa capitalização; mercado pouco educado, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos *inbound marketing*⁸ e marketing de conteúdo são conceitos recentes; baixa representatividade da marca no mercado americano; velocidade de entrega do produto; o time de desenvolvimento precisa melhorar a velocidade de entrega das funcionalidades exigidas pelo mercado; time jovem e com pouca experiência.

Externamente são analisados todos os fatores que a empresa não tem o poder e/ou capacidade de controlar. Nessa categoria, se enquadram oportunidades de mercado, como tendências, novidades, expansão na linha de produtos, chances de conquistar parcela maior de

⁸“Since 2006, inbound marketing has been the most effective marketing method for doing business online. Instead of the old outbound marketing methods of buying ads, buying email lists, and praying for leads, inbound marketing focuses on creating quality content that pulls people toward your company and product, where they naturally want to be.” (HUBSPOT; 2015)

marketshare. Também é nesse momento que são estudadas as ameaças, como o surgimento de novas empresas do mesmo segmento, mudanças no padrão de consumo, transformações sociais e históricas, novas tecnologias, entre outros.

Entre as oportunidades presentes no ambiente em que a Contentools atua estão: o fato de a grande maioria das empresas não ser focada no oferecimento de produtos de TI, fornecer um software que aprimora o negócio do contratante é uma grande oportunidade de mercado; oferecer a versão mais recente do software; pagamento escalável, é possível através da plataforma da Contentools gerenciar pagamentos; e flexibilidade para se adaptar ao mercado.

Entre as ameaças presentes no ambiente que a Contentools atua estão: a perda de dados por falha do servidor de armazenagem; a não sincronização simultânea dos dados por baixo desempenho do servidor de armazenagem; dependência do provedor que hospeda o software; mercado não educado e resistente à solução oferecida; o processo de *customer development* e validação do produto se tornar muito longo e comprometer os resultados; proposta de valor enxuta em comparação ao tamanho do mercado em vista de a Contentools atuar de forma bem segmentada em um mercado com grandes demandas; concorrentes diretos em solo americano receber aportes financeiros significativos.

A análise S.W.O.T (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) – em português, FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) - é uma ferramenta analítica que possibilita o estudo de cenários combinando características internas a empresa, avaliando as suas forças e fraquezas, e externas a ela, através do diagnóstico de ameaças e oportunidades presentes no ambiente. Muito utilizada no momento de Planejamento Estratégico de uma organização, a matriz também se aplica a momentos de forte reorientação organizacional e no momento de enveredar em novos projetos – quadro em que a Contentools se encontra atualmente.

Os quadros abaixo apresentam o posicionamento estratégico da Contentools no mercado de acordo com seus ambientes interno e externo.

Quadro 5: Ambiente Interno Contentools

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
Esforço reduzido – acessível a todos que tenham um computador com acesso à internet.	Riscos de queda de servidor – a plataforma

	precisa da internet para operar.
Custo reduzido ao usuário – planos mensais, não é necessária a compra de licenças.	Performance associada a performance da internet.
Possibilidade de atualizações constantes – um SaaS pode evoluir a medida que o usuário necessite e o utiliza.	Funcionalidades a mais ou a menos: dificuldade em encontrar o ponto certo do que deve ser oferecido para ter o correto marketfit que compense os investimentos para o desenvolvimento.
Alta segurança no armazenamento de dados – a estratégia definida pelo cliente na plataforma está segura de intervenções.	Não ser uma empresa americana – é ainda um empecilho tanto para a conquista de investimentos quanto de espaço no mercado americano.
Implementação rápida.	Baixa capitalização
Possibilidade de uso global.	Mercado pouco educado (BR + US)
Uma das únicas empresas de SaaS brasileira acelerada pela Five Hundred Startups.	Baixa representatividade de marca.
Pioneira no mercado.	Velocidade de entrega de produto.
Uma equipe altamente qualificada para a produção de materiais que visem a educação do mercado.	Time Jovem e com pouca experiência.
Estar sediada em Florianópolis é um diferencial competitivo.	
Parcerias estratégicas de vendas e de marketing (Zendesk, Intercom)	
Forte relacionamento com mentores.	
Cultura da Empresa	
Rituais de Gestão	
Processo de recrutamento.	

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 6: Ambiente Externo Contentools

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Serviços de alta qualidade - empresas não são centradas em serviços de TI. Fornecer um SaaS que aprimora o negócio do contratante é uma vantagem.	Perda de dados.
Acesso aversão mais nova do software. Essa é uma vantagem estratégica em relação a fornecedores não SaaS.	Não sincronização de dados.
Pagamento escalável – contratos mensais fáceis de gerir.	Dependência do provedor que hospeda o software.
Flexibilidade.	Mercado não educado a solução oferecida.
	Tempo de aprendizagem e de validação (processo de customer devolpement)
	Proposta de Valor enxuta em comparação ao tamanho do mercado.
	Concorrentes diretos receber aporte.

Fonte: Elaboração própria

5 CONCLUSÃO

Tendo sido o objetivo da presente monografia o estudo do processo de internacionalização de empresas de serviços e *software as a service*, buscando entender quais são os fatores envolvidos no processo e tendo como estudo de caso a trajetória de internacionalização da empresa Contentools, chegou-se a algumas conclusões.

Primeiramente, não existe uma teoria que explique inteiramente o processo de internacionalização de empresas de serviços. Uma análise realizada por Zanni (2013), embasado em teorias de Javalgi e Martin (2007), mostra que mesmo com a crescente importância do comércio e do intenso investimento em serviços o estudo da internacionalização dos serviços, assim como o desenvolvimento de teorias e respectiva validação, são atividades relativamente recentes. É fato que a literatura na área da internacionalização de empresas foca mais no ramo tradicional industrial e nas empresas multinacionais.

Na busca de um padrão de comportamento de empresas de serviços que se internacionalizam encontrou-se que os principais fatores que impactam e promovem a decisão de internacionalização por parte das empresas de serviços são a dimensão da empresa, a competitividade envolvida e o número de funcionários com experiência internacional. A dimensão da empresa pode ser entendida tanto em relação ao seu tamanho (número de funcionários, receita gerada) quanto aos países que ela impacta – quanto maiores essas dimensões mais propensas estão às empresas a internacionalizarem-se. O ganho de competitividade expressa também o momento de entrada em um mercado; ser pioneiro muitas vezes significa o ganho de inúmeras vantagens no novo local de atuação. Destaca-se que as empresas que apresentam maior número de empregados em alta gerência com domínio de línguas estrangeiras são as que apresentam maior propensão para a internacionalização

Os principais modos de entrada para empresas de serviços encontrados, de acordo com Zanni (2013) em análise de estudos de Grönroos (1999) são: acompanhar demandas feitas por clientes existentes, ou seja, clientes que clamam por atividades internacionais; busca de novas oportunidades de mercado; e utilização de novas tecnologias como base para divulgar a prestação do serviço em outros países (marketing eletrônico/digital).

Uma segunda conclusão inferida com o desenvolvimento desse trabalho refere-se ao estado da economia brasileira quanto ao seu setor de serviços. Estudos referentes à economia de serviços associam, de uma forma abrangente, que quanto maior for a importância do setor na geração de renda e emprego maior será o nível de aumento da riqueza social de uma dada nação. Contudo, quando são analisados países em desenvolvimento, como o Brasil, a presença significativa dos serviços na geração de renda e emprego não comprova uma relação direta entre o setor de serviços e a riqueza social. Mesmo sendo verdade que no processo de desenvolvimento há a tendência do aumento da importância do setor de serviços, países com níveis de desenvolvimento e patamares de renda per capita muito distintos entre si podem apresentar participações similares do setor na composição do PIB: é o caso de Brasil que possui participação do setor de serviços no produto total da economia similar a Japão e Alemanha sem o mesmo nível de desenvolvimento social (IPEA, 1998).

Análises referentes ao estado de Santa Catarina, feitas para esse trabalho, mostraram que a unidade federativa em questão é um dos principais polos tecnológicos do país, sendo pioneira em tecnologias desenvolvidas. Muitas soluções em softwares, hardwares, serviços e equipamentos - que abrangem vários campos e setores de mercado - têm sido desenvolvidas na região. 70% dos clientes e usuários das soluções que saem das empresas de Santa Catarina estão fora do estado (GERAÇÃOOTEC, 2015).

Existem três grandes regiões do estado, com características próprias, que se desenvolvem fortemente no setor de TIC: o primeiro polo se situa na capital e nos municípios que compõem a Região da Grande Florianópolis. A maioria das empresas é de pequeno e médio porte, de software e serviços, hardware e equipamentos de alta tecnologia e valor agregado (GERAÇÃOOTEC, 2015). Essas informações mostraram que o estado se mostrou um ambiente propício para a formação e crescimento da Contentools, tendo sido inclusive apontado como uma das forças estratégicas da empresa.

Estando a empresa catarinense estudada caracterizada como um provedor de Software as a Service com desígnios internacionalizantes chegou-se a seis fatores fundamentais para determinar como ocorre esse processo, sendo eles: um software genérico, significando que quanto mais simples e objetivo for o software mais bem aceito ele será em outros mercados; uma base de mercado doméstica, significando que é preciso um mercado doméstico amplo o suficiente para validar a proposta de valor do negócio; internacionalização tecnológica e espacial; administração empreendedora, significando motivação e conhecimento

dos líderes para adentrar em um processo de internacionalização; contato pessoal com os clientes; e uso de critérios específicos para seleção de mercado (nível de desenvolvimento tecnológico, maturidade técnica e proximidade geográfica) (REUWER et al.,2009).

Os modelos clássicos de internacionalização de empresas não englobam todos esses fatores e suas interações, sendo, então, necessária uma nova abordagem que se aplique a empreendimentos de *Software as Service*. Não havendo uma abordagem única e exclusiva para empresas de software *as a service* fez se o uso de três teorias já consolidadas de internacionalização de empresas para explicar como ocorre o processo.

A primeira teoria é chamada de *Stage Theory* que avalia o processo de internacionalização como gradual e feito em etapas. É uma jornada de passos sucessivos embasados em conhecimento de mercado e em comprometimento com o processo. O pré-requisito inicial para adentrar no processo é a existência de um grande e forte mercado doméstico, posteriormente com o crescimento gradual do conhecimento de mercados externos as empresas começam a se engajar com aqueles mercados que são física e psicologicamente mais próximos. A *Network Theory* afirma que é através da interação entre fornecedores, subcontratados, parceiros, clientes e outros atores de mercado que as empresas se tornam parte de redes de negócios consideradas “ecossistemas de software. Uma última teoria que contribui para explicar o processo de internacionalização de empresas de *Software as a Service* é a teoria do empreendedorismo internacional. O comportamento empreendedor tanto dos indivíduos quanto da empresa forma a base para a entrada em mercados internacionais (REUWER et al., 2009).

Aspectos das três teorias (*Stage Theory*, *Network Theory* e Teoria do Empreendedorismo Internacional) são encontrados na internacionalização da Contentools. A mais notável é a *Network Theory*, já que o processo de internacionalização ganhou escala e força a partir do momento em que contatos foram feitos via agentes da *Five Hundred Startups*. A *Stage Theory*, que explica a importância de primeiro se consolidar no mercado interno para depois buscar novas localidades, também está presente. A Teoria do Empreendedorismo Internacional está presente na ação de todos os membros da empresa; o internacionalismo é critério de seleção de novos funcionários, ou seja, experiências internacionais, habilidade com outros idiomas, e a vontade de morar no exterior fazem parte dos requerimentos para estar na empresa, e o perfil de pequena empresa que se engaja em riscos internacionais e os administra estão presentes nas ações da Contentools.

Uma última conclusão a que se chega refere-se ao tamanho do mercado a ser explorado e os métodos a serem seguidos pela Contentools para consolidar seu internacionalismo. Hoje os Estados Unidos são responsáveis por 40% de todos os usuários de *software as a service* no mundo. Uma das maiores vantagens de se ter um negócio *SaaS* é a possibilidade de fornecer mais facilmente o que é demandado pelo cliente independentemente de onde ele esteja. A distância geográfica perde importância, mas customizar e oferecer um produto único e personalizado ao local de destino se torna fundamental. Focar-se no modelo de vendas *self-serving* mostra-se fundamental para que a Contentools consiga se adaptar e ganhar escala de atuação nesse mercado.

Apesar de os competidores se posicionarem no mercado também de forma a ser a solução de marketing de conteúdo para empresas, terem propostas de valor similares e algumas funcionalidades idênticas à Contentools, esta é a única empresa presente no mercado americano cujo serviço é acessível a todos os portes de empresa (pequeno, médio e grande) e entrega a solução através de uma interface simples e proposta clara. Hoje o modelo de negócios adotado pela Contentools para inserção no mercado americano é *enterprise*, mas a meta é que, com o aumento da velocidade e da penetração no mercado, a transição para o modelo *self-serving* consiga ser feita. Dessa mudança depende o sucesso do empreendimento.

Não tendo sido o objetivo de trabalho explicar uma das mais novas tendências do ramo de *Software as Service*: a conjunção de software e marketplace os dados aqui apresentados juntamente com a forma de atuação da Contentools indicam que entender a internacionalização dessa nova forma de negócio é uma campo aberto que pode ser mais bem delimitado. Ademais, também como agenda futura de pesquisa, saliento a importância de se entender em que medida a internacionalização das empresas de serviços brasileiras, de forma geral, traz perspectivas para o país de se inserir de forma mais favorável nas cadeias globais de valor.

REFERÊNCIAS

ALEM, Ana. CVALCANTI, Carlos. O BNDES e o apoio à internacionalização de empresas brasileiras: algumas reflexões. Disponível em:

<<http://maxitradeconsultoria.com/2011/Downloads/BNDES-apoio-internacionalizacao-empresas-brasileiras.pdf>> Acesso em: 10/10/2015

ANDREESEN, Marc. Product/Market Fit. Disponível em:

<<http://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>> Acesso em: 16/11/2015

Brasília: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2014. Disponível em:

<<http://www.portaldaindustria.com.br/static/2015/05/19/1c8a9203c8081108175e22bc5b445327.pdf>> Acesso em: 18/05/2015

Content Marketing Institute. What is Content Marketing. Disponível em:

<<http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>> Acesso em: 18/11/2015

FIESC. Análise do comércio internacional catarinense. Disponível em:

<http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/publicacoes/info/analise-do-comercio-internacional-catarinense-2014-2> Acesso em: 21/11/2015

Fundação Dom Cabral. Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Disponível em:

<https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2014.pdf> Acesso em: 18/08/2015

Fundação Getúlio Vargas. Cadeias Globais de Valor. 2014. Disponível em:

<<http://ccgi.fgv.br/pt-br/cadeias-globais-de-valor>> Acesso em: 08/06/2015

GONÇALVES, Reinaldo. Economia Política Internacional. Fundamentos Teóricos e as Relações Internacionais do Brasil.

GOULART, L.; BRASIL, H.V.; ARRUDA, C.A. A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas. In: Fundação Dom Cabral. Internacionalização de Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GOULARTI, A. A formação econômica de Santa Catarina. Disponível em:
<<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewFile/2049/2431>> Acesso em
21/11/2015

HEMAIS, Carlos; HILAL, Adriana. O processo de internacionalização na ótica da Escola
Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. Disponível em<
<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n1/v7n1a06.pdf>> Acesso em: 10/07/2015

HILL, Richard; MAHMOOD, Zaigham. Cloud Computing for Enterprise Architectures.
Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?id=t_oAMnLqBMoC&pg=PA53&lpg=PA53&dq=The+McKinsey+Quarterly+saas+2005&source=bl&ots=KKwQJp5_jU&sig=EDbRHjzSq1-w_NalFCz9Cb_z34U&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CCwQ6AEwAGoVChMI4OqJiLmSyQIVhQ6QCh24WQGU#v=onepage&q=The%20McKinsey%20Quarterly%20saas%202005&f=false> Acesso em: 10/11/2015

HORTA, et al. Desempenho do setor de serviços brasileiro no mercado internacional.
Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0600.pdf>
Acesso em 21/11/2015

HUBSPOT. The inboundmethodology. Disponível em: < <http://www.hubspot.com/inbound-marketing>> Acesso em: 28/08/2015

FIESC. Análise do comércio internacional catarinense. Disponível em:
<http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/publicacoes/info/analise-do-comercio-internacional-catarinense-2014-2> Acesso em: 21/11/2015

FORTUNA, E. “Mercado financeiro: produtos e serviços”. Rio de Janeiro: Qualymark, 1995.

IG-SP. SaaS: conheça as vantagens do modelo que mais cresce no mercado de cloud.
Disponível em: < <http://planetamaisinteligente.ig.com.br/computacao-em-nuvem/2014-03-06/cloud-saas-vantagens-de-software-as-a-service.html>> Acesso em: 09/09/2015

IPEA. O Setor de serviços no Brasil: uma visão global. Disponível em:

<http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0549.pdf> Acesso em: 21/11/2015

IPEA.BRICS: novos competidores no comércio internacional de serviços? disponível em:

<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/966/1/TD_1809.pdf> Acesso em: 21/11/2015

OLIVEIRA, Márcio. Uma análise da liberalização do comércio internacional de serviços no MERCOSUL. Disponível em:

<http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0727.pdf> Acesso em: 14 set. 2015.

KON, Anita. A Internacionalização dos Serviços. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/37881/36632>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

KRAUS, P. O processo de internacionalização das empresas: o caso brasileiro. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/Kraus_2006_O-processo-de-internacionaliza_27979.pdf> Acesso em: 21/11/2015

MAIA, Miguel. Fatores que influenciam a decisão de internacionalização das empresas de serviços portuguesas. Disponível em

<<http://www.fep.up.pt/docentes/fontes/FCTEGE2008/Publicacoes/D3.pdf>> Acesso em: 09/08/2015

MDIC. Panorama do comércio internacional de serviços 2013. Disponível em:

<http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1403724212.pdf> Acesso em: 21/11/2015

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=1De7yPNT9s0C&printsec=frontcover&dq=mintzberg+ascens%C3%A3o+e+queda&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=mintzberg%20ascens%C3%A3o%20e%20queda&f=false> Acesso em: 14/11/2015

MIRANDA, Elton. Conheça a nova Contentools. Disponível em: <
<http://contentools.com.br/inside-contentools/conheca-a-nova-contentools-plataforma-de-marketing-de-conteudo/>> Acesso em: 05/09/2015

NOGUERIA, Carlos. O Brasil e a internacionalização de empresas. Disponível em:
<<http://mundorama.net/2015/03/05/o-brasil-e-a-internacionalizacao-de-empresas-visao-geral-por-carlos-nogueira-da-costa-junior/>> Acesso em: 21/11/2015

POWELL, Michael, BROCK, David, C.R Hinings. The changing professional organization. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=LQJ5XvTtx_IC&oi=fnd&pg=PA20&dq=internationalization+accounting+services+ernest+%26+young&ots=176PahZHiC&sig=SoLuDzPONS_jQoiDaaVewNNmlKo#v=onepage&q&f=true> Acesso em: 10/08/2015

PREFEITURA MUNICIPAL DE FORIANÓPOLIS. Polo tecnológico. Disponível em:
<<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/smctdes/index.php?cms=polo+tecnologico>> Acesso em: 12/11/2015

PROZCZINSKI, STEINBRUCH. Os obstáculos a internacionalização de empresas inovadoras e o papel dos ambientes de inovação no Brasil. Disponível em:
<<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompletos/ID%2036.pdf>> Acesso em: 12/11/2015

REDAÇÃO CONTENTOOLS. Aprenda a criar buyer personas para a sua estratégia de marketing de conteúdo. Disponível em <<http://contentools.com.br/marketing-de-conteudo/aprenda-criar-buyer-personas-para-sua-estrategia-de-marketing-de-conteudo/>> Acesso em: 08/11/2015

SEBRAE. Aumentar o ticket médio requer criatividade e inovação. Disponível em:
<<http://www.sebraesp.com.br/index.php/21-noticias/comercio/7063-aumentar-o-ticket-medio-requer-criatividade-e-inovacao>> Acesso em: 10/11/2015

SILVA, Diego. Internacionalização Born Global: perspectivas para um novo modelo de desenvolvimento das empresas nacionais. Disponível em: <

<http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area5/area5-artigo15.pdf>> Acesso em: 15/10/2015

SILVA, Júlio. O Processo de Globalização. Disponível em:
<<http://www.brasilecola.com/geografia/processos-globa.htm>> Acesso em: 21/04/2015.

SOUZA, Leandro. SaaS é campeã na nuvem no Brasil. Disponível em:
<<http://www.baguete.com.br/noticias/28/08/2013/saas-e-campea-na-nuvem-no-brasil>> Acesso em: 22/11/2015

STAMFORD, Conn. Gartner says cloud computing will be as influential as e-business. Disponível em: < <http://www.gartner.com/newsroom/id/707508>> Acesso em: 10/11/2015

UNITED STATES INTERNATIONAL TRADE COMMISSION. 2014. Recent Trends in U.S. Services Trade: 2011 annual report. Investigation No. 332-345. Washington. Disponível em: <<http://www.usitc.gov/publications/332/pub4463.pdf>> Acesso em: 18/05/2014

VALLE, Alberto. O que é o Google Analytics. Disponível em: < <http://www.academiadomarketing.com.br/o-que-e-google-analytics/>> Acesso em: 08/11/2015

WAGNER, Diego. Guia de crescimento para o SaaS brasileiro. Disponível em:
<<https://viddheo.com/blog/saas/>> Acesso em: 11/11/2015

YORK, Joel. *SaaS Startup Strategy, Three Sales Models*. Disponível em: < <http://chaotic-flow.com/saas-startup-strategy-three-saas-sales-models/>> Acesso em: 09/10/2015

ZANNI, Pedro. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS: O caso da Integration Consultoria. São Paulo, FGV, 2013. Disponível em:
<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11002/TESE%20VERSAO%20FINAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y>> Acesso em: 09/07/2015