

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

JÚLIA MARTINSON DE ANDRADE E SILVA

**O PAPEL DO MARKETING NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS DE TI:
ESTUDO DE CASO DA RESULTADOS DIGITAIS**

Florianópolis

2020

Júlia Martinson de Andrade e Silva

**O PAPEL DO MARKETING NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS DE TI:
ESTUDO DE CASO DA RESULTADOS DIGITAIS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Relações Internacionais do
Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito
para a obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Seabra

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Júlia Martinson de Andrade

O papel do marketing no processo de internacionalização de empresas de TI: Estudo de caso da Resultados Digitais / Júlia Martinson de Andrade Silva ; orientador, Fernando Seabra, 2020.

81 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Relações Internacionais, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Relações Internacionais. 2. Marketing. 3. Marketing Internacional. 4. Internacionalização de empresas. I. Seabra, Fernando. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Relações Internacionais. III. Título.

Júlia Martinson de Andrade e Silva

O papel do marketing no processo de internacionalização de empresas de TI:

Estudo de caso da Resultados Digitais

Florianópolis, 23 de setembro de 2020

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado e aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Luiz Carlos Carvalho

Instituição UFSC

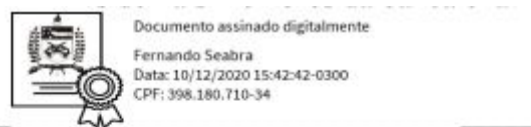
Prof.(a) Dra. Janaína Fuhr

Instituição UFSC

Prof. Dr. Fernando Seabra

Instituição UFSC

Certifico que esta é a versão original e final do Trabalho de Conclusão de Curso que foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharela em Relações Internacionais por mim e pelos demais membros da banca examinadora.



Prof. Dr Fernando Seabra

Orientador

Florianópolis, 2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço sobretudo aos meus pais, Silvia Helena Martinson e João Cláudio da Silva, por todo o esforço e sacrifício realizados ao longo dos últimos anos para que eu tivesse uma educação de qualidade. Sem vocês essa graduação não seria possível. Obrigada por investirem no meu aprendizado e, principalmente, por terem me dado uma educação de qualidade em casa.

Obrigada por serem pais presentes, pelo espaço aberto ao debate nas mesas de jantar, e por sempre me encorajarem a ser melhor sem perder minha essência. Ser criada por pessoas como vocês é um privilégio de poucos e eu agradeço sempre por fazer parte dessa minoria.

A todos que cruzaram meu caminho durante os anos de graduação e dividiram momentos e aprendizados comigo, fica aqui o meu agradecimento também. Professores, colegas de curso, colegas de trabalho, e amigos: obrigada!

RESUMO

A globalização é um fenômeno que intensificou o comércio mundial e trouxe a possibilidade de acesso a novos mercados antes inexplorados. Nesse cenário, o aumento do poder de compra dos consumidores e a intensificação da concorrência permitiram e até forçaram as empresas a expandir suas operações. A internacionalização se tornou vital para o crescimento e sobrevivência das organizações, e o marketing internacional vem para garantir que as empresas entendam o mercado que estão adentrando, impactando diretamente no sucesso de tais empresas no exterior. O objetivo do presente trabalho é realizar um estudo de caso da Resultados Digitais, uma empresa de TI brasileira que atualmente está presente em seis países, para analisar o papel do marketing internacional no seu processo de internacionalização. Para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica em fontes primárias e secundárias. O estudo também foi enriquecido com entrevistas não-estruturadas com colaboradores-chave no processo de expansão internacional da empresa: a diretora de marketing internacional e o primeiro trailblazer. Concluiu-se que independente da estratégia utilizada em diferentes momentos da internacionalização, o marketing se mostrou altamente necessário e eficaz por duas razões: primeiro, porque sem os esforços de marketing para analisar seus ambientes não se tem base para escolher um país-alvo promissor; segundo, porque alguns mercados exigem a construção de uma estratégia personalizada para responderem como esperado, o que envolve diretamente o composto de marketing.

/

Palavras-chave: Internacionalização. Marketing Internacional. Globalização. Resultados Digitais.

ABSTRACT

Globalization is a phenomenon that has intensified world trade and brought the possibility of access to new markets that were previously unexplored. In this scenario, the increase in consumers' purchasing power and the intensification of competition allowed and even forced companies to expand their operations. Internationalization has become vital for the growth and opportunities of associations, and international marketing comes to ensure that companies understand the market they are entering, directly impacting the success of such companies abroad. The purpose of this paper is to conduct a case study of Resultados Digitais, a Brazilian IT company that is currently present in six countries, to analyze the role of international marketing in its internationalization process. For this, a bibliographic search was made in primary and secondary sources. The study was also enriched with unstructured interviews with key employees in the company's international expansion process: the director of international marketing and the first trailblazer. It was concluded that regardless of the strategy used at different times of internationalization, marketing proved to be highly necessary and effective for two reasons: first, because without the marketing efforts to analyze its environments, there is no basis for choosing a promising target country; second, because some markets require the construction of a personalized strategy to respond as expected, which directly involves the marketing mix.

Keywords: Internationalization. International Marketing. Globalization. Resultados Digitais.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - O MERCADO BRASILEIRO DE SOFTWARE E SERVIÇOS - 2018
- Figura 2 - A EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS DE TI EM SC
- Figura 3 - DENSIDADE DAS EMPRESAS DE TI EM SANTA CATARINA
- Figura 4 - O COMPOSTO DE MARKETING
- Figura 5 - O MARKETING E A INTERNET
- Figura 6 - FERRAMENTA DE PRIORIZAÇÃO DE MERCADOS
- Figura 7 - CRITÉRIOS DE ANÁLISE PARA SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO DA RD

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

TI - Tecnologia da Informao

TIC - Tecnologias da Informao e Comunicao

EM - Empresa Multinacional

IDE - Investimento Direto Externo

PIB - Produto Interno Bruto

OMC - Organizao Mundial do Comércio

FMI - Fundo Monetário Internacional

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

EUA - Estados Unidos da América

IBM - International Business Machines Corporation

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

RD - Resultados Digitais

TV - Televisão

CEO - Diretor Executivo

CTO - Diretor Técnico

RDSM - RD Station Marketing

SAAS - Software as a Service

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. OBJETIVOS	11
1.1.1. Objetivo Geral	11
1.1.2. Objetivos Específicos	11
1.2. METODOLOGIA	12
2. A GLOBALIZAÇÃO INFLUENCIANDO O AUMENTO DO FLUXO DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	12
2.1. O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO	13
2.2. O CRESCIMENTO DO MERCADO DE TI EM MEIO A GLOBALIZAÇÃO	16
2.3. MODOS DE ENTRADA NO MERCADO ESTRANGEIRO	24
2.3.1. Exportação	24
2.3.2. Licenciamento	25
2.3.3. Joint Ventures	27
2.3.4. IDE (Investimento Estrangeiro Direto)	28
2.4. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	30
2.4.1. A Teoria do Paradigma Eclético	30
2.4.2. O Modelo de Uppsala	31
2.4.3. Teoria do Empreendedorismo Internacional	33
3. MARKETING INTERNACIONAL COMO FERRAMENTA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	33
3.1. CONCEITOS DE MARKETING E MARKETING INTERNACIONAL	35
3.2. OS AMBIENTES DO MARKETING INTERNACIONAL	39
3.2.1. Ambiente cultural	40
3.2.2. Ambiente econômico	42
3.2.3. Ambiente tecnológico	44
3.2.4. Ambiente político-legal	46
3.3. ABORDAGENS DE MARKETING INTERNACIONAL	47
3.3.1. O Composto de Marketing	48
3.3.2. A Atualização do Composto de Marketing	50
3.4. A ASCENSÃO DO MARKETING DIGITAL E SUA CONEXÃO COM AS EMPRESAS DE TI	51
4. RESULTADOS DIGITAIS: TRAJETÓRIA E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	55
4.1. A Resultados Digitais	55
4.2. A Decisão de Internacionalizar	58
4.3. Critérios de Escolha dos Mercados	60

4.4. Da estratégia generalista para a estratégia “Be Local”: aplicação do marketing internacional	63
4.4.1. Estratégia Be Local: México e Colômbia	66
4.4.2. Próximos Passos	68
4.5. Aplicabilidade das Teorias de Internacionalização	69
5. Conclusão e Considerações Finais	70
6. ADENDO	72
7. REFERÊNCIAS	72

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os países têm experimentado uma intensificação no processo de abertura e integração da economia mundial, auxiliado pelo avanço da tecnologia da informação. A globalização, caracterizada pelo aumento dos fluxos de capitais, bens, serviços, e cadeias produtivas entre nações, tem contribuído amplamente para o crescimento dos negócios internacionais, colocando as empresas multinacionais como atores de destaque nessa nova dinâmica.

Nesse cenário, aquele que optar por atuar somente dentro dos seus limites geográficos pode ficar estagnado, e será ultrapassado por firmas que buscam investir na sua expansão internacional. As empresas precisam saber que a saída para o seu crescimento econômico e mercadológico não está apenas no mercado interno (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Se de um lado este cenário implica em uma maior interdependência entre os países do globo, que veem no mercado estrangeiro uma oportunidade de expandir suas vendas, adquirir recursos, minimizar riscos e reduzir custos, de outro, este quadro promove um acirramento da concorrência, resultando em uma dinâmica na qual a internacionalização aumenta os padrões esperados dos produtos e serviços e onde as empresas estão constantemente buscando maneiras de inovar e se manter competitivas no mercado.

Portanto, a presença internacional sozinha não é o bastante para garantir a competitividade das empresas. Torna-se necessária a adoção de recursos que facilitem o processo de internacionalização empresarial e que agreguem valor às ofertas das empresas, dentre os quais o marketing internacional se destaca.

“O marketing internacional é necessário porque, do ponto de vista nacional, o isolacionismo econômico tornou-se impossível. Falhar em participar do mercado global garante a uma nação o declínio da sua capacidade econômica e a diminuição do padrão de vida dos seus cidadãos. Um marketing internacional de sucesso, no entanto, mantém a

promessa de uma melhor sociedade e qualidade de vida, transações comerciais mais eficientes e até um mundo mais pacífico.” (CZINKOTA e RONKAINEN, 2007, p. 4, tradução própria)

Para Czinkota e Ronkainen (2007), “o marketing internacional é necessário porque o mundo se tornou globalizado.” A globalização trouxe mais oportunidades de negócios, mas também tornou os consumidores mais exigentes. Nesse sentido, como apontam Kuazaqui (2007) e Pipkiin (2005), toda empresa que almeja agir no mercado com potencialidade e diferenciação necessita definir suas estratégias e atividades de marketing, para assim poder se posicionar frente ao seu público-alvo e conquistar vantagem competitiva diante dos seus concorrentes.

Assim, o contexto do presente artigo examina a importância do marketing internacional como facilitador do processo de internacionalização empresarial. Para isso, será realizado um estudo de caso da Resultados Digitais, empresa brasileira de tecnologia da informação que já está presente em seis países e tem como um dos pilares de seu core business o investimento em marketing. O problema de pesquisa, nesse contexto, diz respeito à delimitação dos esforços de marketing internacional capazes de apoiar a empresa em seus processos iniciais e em sua consolidação de posição em mercados estrangeiros.

1.1. OBJETIVOS

Seguem os objetivos geral e específicos que delimitam o escopo deste artigo:

1.1.1. Objetivo Geral

Realizar um estudo de caso da Resultados Digitais, uma empresa de TI, para analisar o papel do marketing internacional no seu processo de internacionalização.

1.1.2. Objetivos Específicos

- a. Discutir o fenômeno da globalização e os modos de entrada em mercados externos e sua relação com os fluxos de negócios internacionais;
- b. Conceituar e avaliar a aplicação de estratégias de marketing internacional a um contexto de internacionalização de empresas de TI;

- c. Apresentar o estudo de caso da Resultados Digitais, indicando as motivações para internacionalização e identificando as estratégias utilizadas.

1.2. METODOLOGIA

A presente monografia constitui uma pesquisa bibliográfica. Para englobar os seus objetivos foi realizado um levantamento para encontrar diversas fontes sobre o assunto, principalmente livros e artigos científicos. Buscou-se conhecer diferentes formas de contribuição científica sobre o tema (OLIVEIRA, 2002).

Como o objetivo deste trabalho é ter uma compreensão de fatos e fenômenos específicos, e não uma generalização de resultados, optou-se por realizar um estudo de caso, uma abordagem que contribui para a compreensão de fenômenos organizacionais, sociais e políticos e que tem como principal função elucidar uma decisão (ou conjunto de decisões) procurando entender a razão pela qual tal decisão foi tomada, sua forma de implementação e seu resultado (YIN, 2001).

O estudo de caso foi elaborado a partir de informações contidas em jornais e publicações da empresa na mídia, *playbooks* e documentos oficiais da organização. Também foi enriquecido com entrevistas não-estruturadas com colaboradores-chave no processo de expansão internacional da empresa: a diretora de marketing internacional e o primeiro *trailblazer*.

2.A GLOBALIZAÇÃO INFLUENCIANDO O AUMENTO DO FLUXO DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Neste capítulo serão abordados três tópicos. Em primeiro lugar, será feita uma breve análise do processo de globalização iniciado após o fim da Segunda Guerra Mundial, destacando-se o caráter mais recente e importante deste fenômeno para este trabalho - a globalização produtiva. Na sequência, será traçado um panorama do crescimento do mercado de TI em meio a essa fase mais nova da globalização. Em terceiro lugar, após compreender o quadro em que se deu o aumento dos negócios internacionais e a busca das empresas por novos mercados, serão discutidos os modos de entrada no mercado estrangeiro que uma organização pode adotar. Por fim, serão abordadas as teorias de internacionalização de empresas.

2.1. O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo vem sendo remodelado socioeconomicamente. As fronteiras geográficas que outrora pareciam tão sólidas, foram dissolvidas. O avanço da tecnologia, do transporte e da comunicação possibilitaram a formação de eventos cada vez mais interconectados, resultando em uma maior aproximação entre os diferentes países do globo. Esse fenômeno altamente complexo é conhecido como **globalização**.

“Em seu sentido mais abrangente, globalização se refere ao conjunto cada vez mais amplo de relações interdependentes entre indivíduos de diferentes partes do planeta que, por casualidade, estão divididos em nações. Em certas ocasiões, o termo se refere à integração das economias mundiais por meio da redução de barreiras à livre circulação de comércio, capital, tecnologia e pessoas.” (DANIELS e RADEBAUGH, p.7, 2010).

A lógica de expansão capitalista neste contexto não está mais centrada nas economias nacionais, mas sim em uma economia global, na qual há uma aproximação entre os países devido à interesses econômicos. Embora a troca comercial entre nações não seja um fenômeno novo, é importante destacar que o comércio mundial nunca se deu a um nível ou com o

impacto sob nações tão grande como observamos nos dias atuais. Nas duas últimas décadas, o comércio internacional passou de US\$ 200 bilhões para mais de US\$ 4 trilhões. (CZINKOTA e RONKAINEN, 2007).

Prado (2000) pontua que há quatro linhas básicas de interpretação do fenômeno da globalização: (i) globalização como uma época histórica; (ii) globalização como um fenômeno sociológico de compressão do espaço e tempo; (iii) globalização como hegemonia dos valores liberais; (iv) globalização como fenômeno socioeconômico. Não é objetivo deste estudo explicar cada uma dessas vertentes de análise, mas é importante apontá-las para esclarecer que o presente artigo toma como base a quarta linha de interpretação pontuada pelo autor, entendendo a globalização como um fenômeno socioeconômico.

“A idéia de Globalização como fenômeno socioeconômico foi sustentada por autores como Reinaldo Gonçalves (1999), que argumentou que a globalização pode ser definida como a interação de três processos distintos, que têm ocorrido ao longo dos últimos 20 anos, e que afetam as dimensões financeira, produtiva-real, comercial e tecnológica das relações econômicas internacionais. Estes processos são: a expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais; o acirramento da concorrência nos mercados internacionais; e a maior integração entre os sistemas econômicos nacionais.” (PRADO, 2000, p. 3).

Os processos destacados por Prado no parágrafo acima consistem em três vertentes da globalização: comercial, produtiva e financeira. Ramos (2010) identifica três características marcantes a partir de meados da década de 1980 que resumem as mudanças causadas pela dinâmica de tais processos: a) a atividade de um mercado global, com “livre” circulação de mercadorias e serviços, marcado pelo crescimento do setor de serviços e do comércio e pela redução da participação industrial na atividade econômica; b) a produção e difusão de inovações tecnológicas em um curto período de tempo, com a dominância de setores tecnológicos de ponta, como informática e telecomunicações, e c) a grande presença de um mercado marcado por empresas disputando competitividade, acesso a tecnologia e espaço no mercado.

Junto à esse quadro, vale destacar também o grande avanço e integração dos mercados financeiros nacionais aos mercados internacionais. Nessa dinâmica, os mercados domésticos passam a operar como reflexo de um mercado financeiro global a nível local, e os Estados flexibilizam a sua legislação para facilitar a entrada e saída de capitais. Há uma mundialização

do mercado de serviços financeiros, em detrimento de capitais com eficiência intertemporal na alocação de recursos (PRADO, 2000).

As tecnologias da informação e comunicação (TICs) têm papel fundamental nesse processo, pois são o fator chave que possibilitou que a internacionalização da valorização dos capitais circulasse de forma mais rápida, incentivando a especulação cambial e monetária (MORAES, 2002). As TICs também estão diretamente ligadas à expansão das empresas multinacionais (EMs) nas últimas décadas, uma vez que permitem que a produção seja realizada por meio de operações feitas em diferentes países, mas vinculadas em tempo real. Isso garantiu às organizações o poder de criar filiais, localizando suas operações em regiões mais vantajosas sob as condições de custo e de mercado (GORENDER, 1996).

Essa integração das estruturas produtivas nacionais em um complexo produtivo internacional consiste no aspecto mais recente da globalização: a **globalização produtiva** (PRADO, 2000). Este fenômeno é o que cria a possibilidade, por exemplo, de se produzir as peças de um computador em um país, desenvolver o software que irá rodar nele em outro e, por fim, vender o produto completo ao redor do globo.

Quando falamos de globalização produtiva, é importante salientar duas de suas características principais. Primeiramente, o aumento da internacionalização da produção fomentou o **acirramento da concorrência** a nível internacional. Nesse cenário, as TICs agem como difusoras de inovações técnicas e organizacionais, e as economias nacionais passam a depender dessas tecnologias para se manter competitivas no mercado; ou seja, sai na frente aquele que consegue fazer um bom uso das TICs a partir do seu aprendizado (RAMOS, 2002).

Em segundo lugar, Gonçalves (1998) citado por Ramos (2010, p.10) destaca que a globalização produtiva pode ser notada através do investimento direto externo (IDE) e dos contratos (transferência de *know-how*, marcas, patentes, e franquias) entre as nações. Quando falamos de IDE, estamos falando das **empresas multinacionais** - organizações que passam a ser agentes de destaque no cenário mundial. Um fato que ressalta a força desses agentes no mundo globalizado é apontado por Cavanagh e Anderson (1996), que mostram em seu artigo

que mais de 50% das cem maiores economias mundiais é representada não por países mas sim por empresas. Como exemplo, os autores indicam que a receita da General Motors e da Ford ultrapassam o PIB da Dinamarca e da África do Sul, respectivamente.

Dentro desse quadro, Kuazaqui (1999), afirma que “o poder dos estados nacionais tende a diminuir”. Mas, segundo Prado (2000), não podemos superestimar o poder dessas empresas globais por duas razões. Primeiramente, porque apesar de agir em escala mundial não existem empresas apátridas - ou seja, toda organização corporativa está interligada ao país onde se localiza a sua matriz. Em segundo lugar, porque é neste núcleo que se concentram o controle das ações estratégicas e a base de decisão política das empresas. É preciso lembrar que somente os Estados nacionais podem atuar em organizações mundiais em prol dos interesses de suas firmas, e que estas precisam obter apoio governamental do local da matriz para prosseguir com a projeção dos seus interesses estratégicos fora das fronteiras. Como bem aponta Prado (2000), “empresas não têm assento na OMC ou no FMI, somente países o têm.”

Portanto, a maior diferença entre o processo de globalização recente (produtivo) e aquele que teve seu início a mais de 50 anos atrás (comercial), é que hoje os principais atores são as empresas e não os Estados (GUERRINI e SACOMANO, 1998). Nesse sentido, “a globalização é, de certa forma, o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista” (SANTOS, 2000, p.23). Buscando competitividade dentro de um mercado que possui concorrência cada vez mais acirrada, as EMs internacionalizam suas estruturas de mercado e modelos de organização empresarial por meio da difusão de padrões tecnológicos, sustentados pelos investimentos diretos externos. Assim, “a verdadeira globalização é informacional e econômica. Ela é uma força integradora e homogeneizadora com sustentação no fluxo informacional promovido pelas TICs” (MORAES, 2002, p.11)

2.2. O CRESCIMENTO DO MERCADO DE TI EM MEIO A GLOBALIZAÇÃO

Para compreender o cenário no qual se dá o crescimento do mercado de TI nos dias atuais, é preciso antes entender as circunstâncias que levaram ao avanço da ciência e da tecnologia. O desenvolvimento científico e tecnológico que conhecemos hoje tem sua raiz nas

demandas originadas no período que compreende o fim da Segunda Guerra Mundial e o percurso da Guerra Fria. Em virtude dos interesses políticos e militares da época, os países desenvolvidos passam a enxergar a ciência como fator estratégico para a sua sobrevivência e competitividade (MORAES, 2002).

Até a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos por exemplo possuíam capacidade limitada para criar e desenvolver novas tecnologias, fato que está diretamente ligado à fraca estrutura científica do país na época. De acordo com Cohen (1976), os cientistas americanos “sérios” tinham concluído seus estudos em universidades da Europa e não realizavam pesquisas no país. Além disso, as empresas estadunidenses realizavam seus desenvolvimentos em P&D internamente, com foco em aplicar e adaptar conhecimentos previamente criados externamente. O fim da guerra trouxe uma queda no influxo de tecnologias estrangeiras, o que foi o impulso para os EUA se colocar à frente da situação e assumir o papel de desenvolvedor de novas tecnologias (principalmente focadas para o esforço de guerra). Dessa maneira, o governo federal começou a investir grandes quantias em P&D, com ênfase no desenvolvimento científico. De 1940 a 1945, os gastos em P&D avançaram de US\$83,2 milhões para US\$1,3 bilhão (SANTOS, 2013).

Nesse período, tanto as universidades quanto as empresas tecnológicas nos segmentos emergentes de mercado foram altamente beneficiadas pelas medidas do Estado, que incluíram, além dos investimentos massivos em pesquisa e educação superior, o papel estatal como principal consumidor dos produtos fabricados, incentivos fiscais e legislação favorável aos investidores e fabricantes predispostos a se arriscar na produção e comercialização das inovações tecnológicas (FLIGSTEIN, 2001b, p.12, in SANTOS, 2017).

Moraes (2002) aponta como marco histórico nesse contexto as pesquisas realizadas em universidades californianas (com destaque para as Universidades de Stanford, San Francisco e Berkeley), que chamaram a atenção das empresas de tecnologia para a região sul da baía de São Francisco, na Califórnia. A região, que até 1940 era essencialmente agrícola, a partir da década de 1970 passa a concentrar empresas tecnológicas direcionadas à produção de semicondutores (cujas matéria-prima principal é o silício). Esse é o embrião de um espaço de

complexos de eletrônica que promove a difusão de inovações tecnológicas, hoje conhecido como Vale do Silício (MORAES, 2002; SAXENIAN, 2000, in SANTOS, 2017).

“A experiência do Vale do Silício ganhou destaque especial porque representava um novo modelo de desenvolvimento regional baseado na produção de centros de ensino e pesquisa e na incubação de empresas. Assim, serviu de exemplo para outras regiões dos Estados Unidos e para outros países com potencial para constituir *clusters* de alta tecnologia. Tais *clusters* caracterizavam-se pela existência de universidades reconhecidas pela excelência no ensino e pesquisa acadêmica e pelo sucesso alcançado na transferência de conhecimento científico para a sociedade, por meio da produção de novas tecnologias desenvolvidas em pesquisas acadêmicas.” (SIQUEIRA, 2007, p.3)

Sobre o trecho acima, vale destacar que uma das características desses *clusters* é a sua capacidade de transferir o conhecimento científico e as novas tecnologias para a sociedade. Apesar da busca por inovação tecnológica ter sido fomentada por razões político-militares, hoje elas estão cada vez mais interligadas ao cotidiano dos indivíduos. Como observado por Castells (1998, p. 3), sobre a relação entre informática e globalização, “a tecnologia de informação não é a causa das mudanças que estamos vivendo, mas sem as novas tecnologias de informação e comunicação nada do que está mudando nossas vidas seria possível.”

Por meio de sucessivas ondas de inovação na área de eletrônica e informática, em apenas algumas décadas a baía de São Francisco se tornou um centro de referência internacional. O termo “Vale do Silício” se popularizou e hoje é usado como sinônimo para caracterizar centros de produção tecnológica, e se replicou de diversas maneiras em diferentes partes do globo, como por exemplo Beco do Silício (Nova York), Pântano do Silício (Cambridge) e a cidade de Bangalore, como o Vale do Silício Indiano (CRUZ, 2011, in SANTOS, 2017).

No Brasil, o setor de tecnologia também começa a se desenvolver em meados do século XX. Um dos principais atores das TICs - a informática - por exemplo, chegou ao país nos anos 1950, trazido pela indústria internacional de hardware, representada principalmente pela IBM naquele período (COLCHER, 2008). No entanto, o investimento no desenvolvimento tecnológico por parte do governo demora mais alguns anos para maturar. Uma das primeiras referências explícitas à inovação tecnológica como prioridade na agenda político-econômica nacional pode ser encontrada nas diretrizes do 2º Plano Nacional de

Desenvolvimento (II PND), lançado em 1974 durante o governo de Ernesto Geisel, que destaca:

“Embora o grosso do esforço deva orientar-se no sentido de atualizar a tecnologia de grande número de setores, e de fazer adaptações de tecnologia, maiores ou menores, será viável executar um certo número de projetos de vanguarda, com esforço próprio de inovação tecnológica.” BRASIL, 1974, p.6, in SANTOS, 2017, p.83).

As leis gerais do plano apontavam para o “aumento da capacidade energética e da produção de insumos básicos e de bens de capital”, em detrimento do foco nos bens de consumo. No âmbito dos bens de capital, nascia o impulso de reverter a situação de importação. Para isso, os planos de ação indicavam a expansão da produção de equipamentos eletrônicos e a implantação da indústria e transferência de tecnologia no setor da eletrônica digital (SANTOS, 2017).

A partir de um processo político contínuo, vários instrumentos de incentivo à prática da inovação tecnológica foram instituídos, preparando o terreno para que novos atores, ações e relações nesse mercado pudessem emergir. A partir da década de 1980 é possível observar o surgimento de agentes importantes para a temática da inovação tecnológica, principalmente a partir do Movimento do Empreendedorismo Inovador, que engloba incubadoras de empresas, associações de segmentos empresariais, universidades, institutos de pesquisa privados e públicos e órgãos governamentais. O movimento nasceu em 1984, a partir da resolução executiva 084/84, que instituiu o Programa de Implantação de Parques de Tecnologia, medida pioneira na América Latina (ANPROTEC, 2014)

No fim dos anos 1980, já se estimava no país 682 empresas na área de TI (incluindo telecomunicações, hardware, software, automação industrial, semicondutores e instrumentos), das quais 90% eram nativas. Em 1979, o faturamento das empresas domésticas de informática era menor que 200 milhões de dólares; em 1989, dez anos depois, esse número saltou para mais de US\$ 4 bilhões (EVANS, 2004, p.213, in SANTOS, 2017).

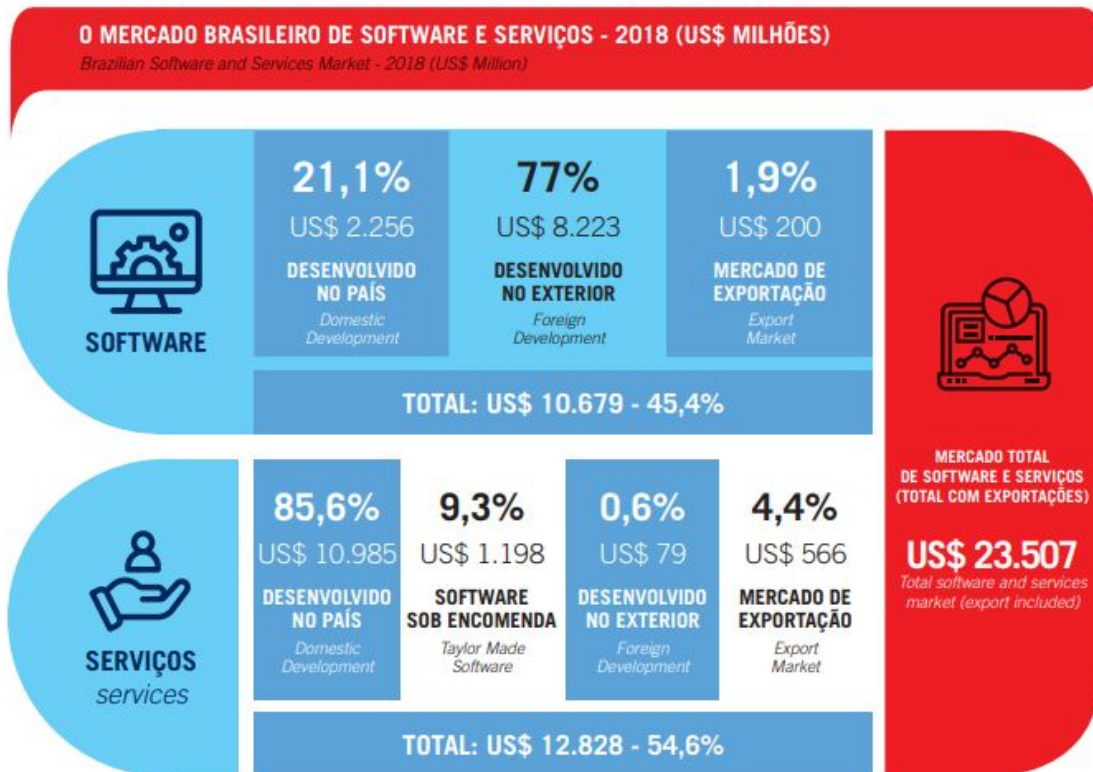
Mas é apenas a partir do início do século XXI que o mercado brasileiro de informática começa a acompanhar, em linhas gerais, as tendências tecnológicas e comerciais dos países desenvolvidos, especialmente dos EUA. Nesse período, o mercado doméstico de software

conquista uma importância relativa crescente e irá, progressivamente, se transformar em um dos maiores do mundo. Em 2006, é realizada a primeira edição da pesquisa “O Mercado Brasileiro de Softwares”, feito pela ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software) em parceria com a IDC. Neste ano, o Brasil ficou em 13º no ranking do mercado mundial de softwares e serviços de TI (COLCHER, 2008).

Em 2019, temos a versão mais recente da pesquisa, realizada com base em dados de 2018. Os dados deste ano apontam que o mercado brasileiro de TI obteve melhora em todos os seus segmentos, ganhando destaque no cenário econômico nacional. Em 2018, o setor de TI mundial cresceu 6,7%, enquanto no Brasil o crescimento foi a uma taxa de 9,8%, atingindo arrecadação de R\$ 47,7 bilhões (se considerarmos software, serviços, hardware e exportações). Assim, o Brasil se estabeleceu em 9ª posição no ranking mundial do mercado de softwares e serviços, respondendo por 42,8% do mercado da América Latina e 2,1% do mercado mundial de TI (ABES, 2019)

Ao comparar os resultados de 2018 com os de 2017, a pesquisa ainda aponta que o mercado de softwares e serviços tiveram crescimento de 3%. Este fato está diretamente associado à busca de empresas de software brasileiro por atuação em mercados externos, sendo o principal alvo os países da América Latina (ABES, 2019). Na imagem abaixo podemos ter uma visão geral desse mercado no Brasil:

FIGURA 1 - O MERCADO BRASILEIRO DE SOFTWARE E SERVIÇOS - 2018



Fonte: Estudo Mercado Brasileiro de Software - Panorama e Tendências ABES/IDC 2019

Siqueira (2007, p. 216) aponta que o crescimento do mercado a partir do início do século XXI se deve à quatro ações principais realizadas a partir do fim da década de 1980, que contribuíram para o avanço grandioso dos investimentos nas TICs e para a criação de um ambiente mais competitivo no país:

“1) a abertura comercial, que proporcionou a redução das alíquotas de importação de uma média de 45% para 13%; 2) a privatização das empresas estatais, com destaque para as transformações experimentadas pelo setor de telecomunicações; 3) o sucesso do Plano Real para acabar com o processo hiperinflacionário; e 4) a nova Lei de Informática, decretada em 2001, que permitiu a redução do imposto sobre produtos industrializados (IPI) para as empresas que realizassem investimentos no setor.” (SIQUEIRA, 2007, p. 216)

Como marcos da política de inovação tecnológica no Brasil, Santos (2017) também destaca a promulgação da Lei da Inovação (lei nº 10.973) em 2003, e da Lei do Bem (lei nº 11.196) em 2005. A primeira reforça a atuação do Estado na criação e gestão de espaços voltados ao empreendedorismo tecnológico, enquanto a segunda estimula a inovação tecnológica através da ampliação de incentivos legais e fiscais às empresas (SANTOS, 2017)

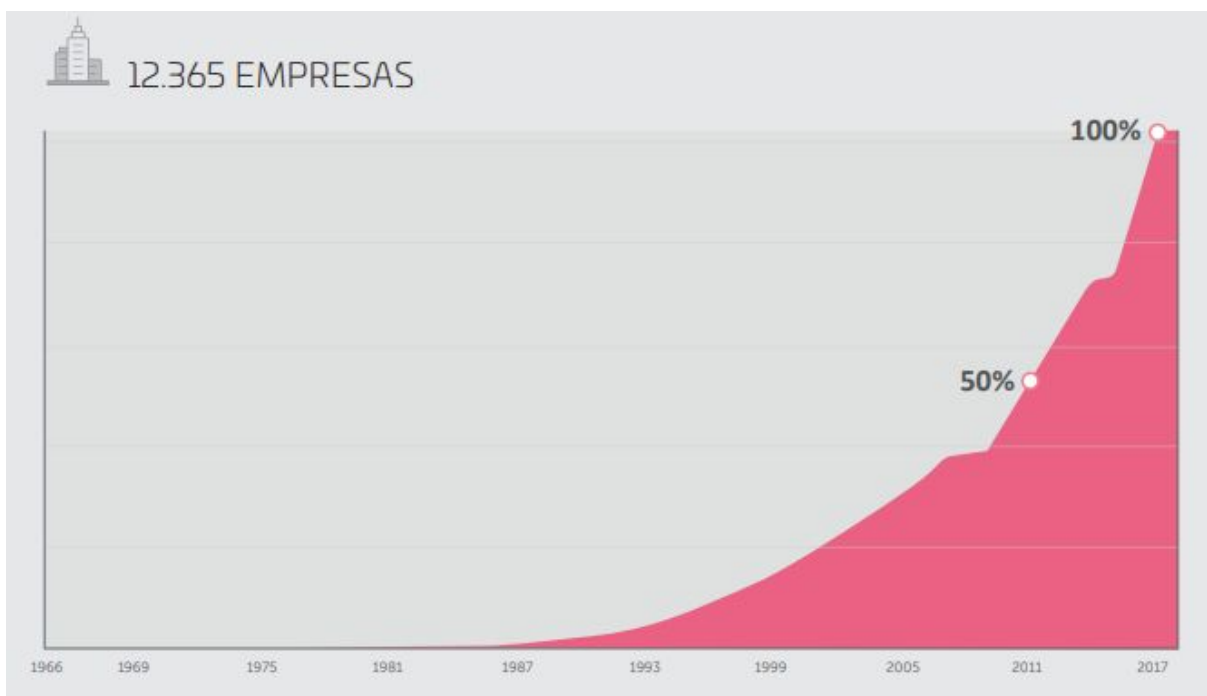
Tais leis fazem parte do arcabouço que deu sustentação para o processo de estruturação de polos tecnológicos no país. Nesse contexto, um polo que merece destaque é o de Florianópolis, que foi desencadeado na década de 1980. De modo semelhante ao que aconteceu na região do Vale do Silício na Califórnia, as condições socioinstitucionais da capital catarinense aliadas aos planos de industrialização no Brasil criaram as condições propícias para a emergência de um polo de tecnologia na região. Segundo Santos (2017, p. 115), a criação da Universidade Federal de Santa Catarina e a presença de empresas estatais nos segmentos de energia e telecomunicações possibilitaram a criação de um mercado de profissionais e bens tecnológicos tanto do lado da oferta quanto da demanda.

O polo florianopolitano é composto majoritariamente por empresas de pequeno e médio porte que atuam na área de software e serviços, e empresas de hardware de alta tecnologia, que além da influência da UFSC também tem sua atuação apoiada por instituições como a CELTA (Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas) e a Fundação CERTI (Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras) (SEBRAE, 2012). Atualmente existem quase 4 mil empresas de tecnologia na ilha, que no total faturam mais de R\$ 6,4 bilhões anualmente. (ACATE, 2019)

Em 2012 foi sancionada a Lei Municipal de Inovação (lei complementar 432/2012), com a intenção de “posicionar e destacar Florianópolis como um dos principais centros de inovação do Brasil e do mundo”. O projeto vem acompanhado da criação da marca “Florianópolis: capital da inovação” e de uma parceria entre a prefeitura da cidade e a ACATE (SANTOS, 2017). O ecossistema da capital é composto por centros de inovação, constituídos por empresas, incubadoras e startups gerenciadas por ações e políticas estipuladas pela PMF e pelo governo estadual, que oferece desde iniciativas de eventos e capacitação em ciência, tecnologia e inovação, até incentivos fiscais para as organizações. Não é à toa que a ilha foi batizada de “Vale do Silício da América Latina” pela BBC World (PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS, 2019).

É possível notar o impacto das medidas de incentivo à inovação tecnológica no período mencionado nos parágrafos anteriores no gráfico abaixo, que mostra a evolução do número de empresas de TI em Santa Catarina a partir da década de 1960:

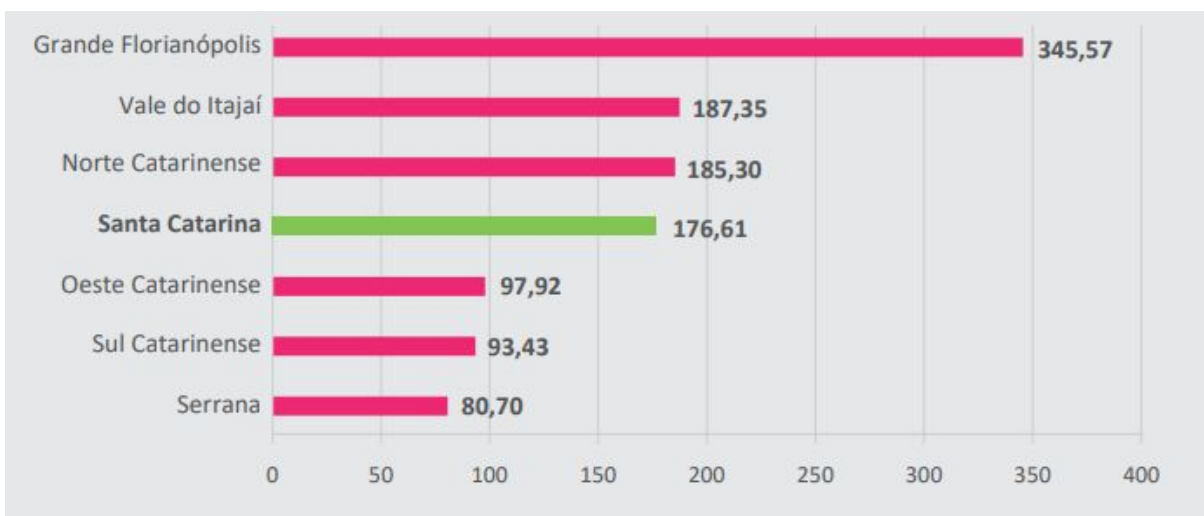
FIGURA 2 - A EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS DE TI EM SC



Fonte: Observatório ACATE - Panorama do Setor de Tecnologia em Santa Catarina 2018

Quando avaliamos a densidade das empresas do setor de TI em Santa Catarina, Florianópolis sai na frente, como podemos notar no gráfico abaixo, que justifica a analogia com o Vale do Silício estadunidense.

FIGURA 3 - DENSIDADE DAS EMPRESAS DE TI EM SANTA CATARINA



Fonte: Observatório ACATE - Panorama do Setor de Tecnologia em Santa Catarina 2018

Os dados da pesquisa realizada pela ACATE apontam ainda que, em relação a idade das empresas de TI na região, as organizações de Florianópolis possuem em média 7 anos de existência. O crescimento do número de empresas tecnológicas nesses últimos anos pode ser explicado principalmente pelo aumento do número de incubadoras catarinenses no período, com quatro instituições desse tipo ativas no ano de 2012 (AZEVEDO et al, 2018). Dentre os inúmeros negócios originados neste cenário está a Resultados Digitais, empresa de TI que nasceu em 2011, fundada por 5 recém-graduados da UFSC, que tem como seu carro-chefe o RD Station Marketing - um software de automação de marketing. Mais adiante neste trabalho trataremos sobre a RD, objeto de estudo deste artigo.

Nesta seção, vimos que a constante busca por inovação científica e tecnológica tem sido simultaneamente causa e consequência da interação dos processos de globalização que envolvem estados, organizações e indivíduos. De acordo com Trevino e Grosse (2002) citado por Freitas (2016, p. 16) “o acirramento da concorrência global, fez com que a inovação fosse a estratégia usada na busca pela manutenção e desenvolvimento das vantagens competitivas das empresas.” Nesse cenário, as TICs possuem um papel importante por estarem presentes em praticamente todas as áreas de conhecimento, viabilizando as inovações de produtos e processos na indústria e nos negócios. A informática, em especial, tendo sido desenvolvida primeiramente nos países de primeiro mundo no pós-guerra e posteriormente pelos demais Estados, desempenhou papel de destaque na construção do mundo o qual conhecemos hoje (COLCHER, 2008).

2.3. MODOS DE ENTRADA NO MERCADO ESTRANGEIRO

Há um processo que vem se intensificando nos últimos anos no Brasil, apesar das condições socioeconômicas e regulatórias nem sempre favoráveis: **a internacionalização de empresas brasileiras do setor de tecnologias de informação e comunicação**. À medida que se intensifica o processo da globalização, essa tendência é relevante para manter o posicionamento geopolítico e econômico favorável do país (COLCHER, 2008).

De acordo com Kuzaqui (1999, p. 8), assim que uma empresa detecta oportunidades de negócios a longo prazo no mercado estrangeiro e toma a decisão de participar do processo de globalização e se internacionalizar, ela pode optar por diferentes modos estratégicos de entrada, desenvolvimento e atuação nesses países. Segundo Phatak, Bhagat e Kashlak (2008), a escolha pelo modo de entrada no mercado externo é uma das decisões mais críticas associadas à estratégia de internacionalização de uma firma. Esta seção pretende identificar cada um dos modos de inserção no mercado estrangeiro, explicando *como* as empresas podem adentrar o mercado internacional.

Os modos de entrada no mercado internacional são categorizados de formas distintas por diversos autores. Neste trabalho, foi tomada como base a divisão estabelecida por Keegan e Green (2004), que secciona os modos de entrada em quatro grupos principais, apresentados a seguir.

2.3.1. Exportação

De acordo com Phatak, Bhagat e Kashlak (2008, p. 206), o processo de exportação consiste no envio de produtos ou serviços de uma empresa ao exterior. Na visão de Kotler (1975), a exportação é o modo mais simples de uma empresa adentrar em um mercado internacional, uma vez que esse método permite que as firmas vendam seus produtos ou serviços para o mercado sem fazer grandes alterações neles ou na organização empresarial,

além de não demandar grande quantidade de investimento. Existem dois modos de realizar a exportação: indireta ou indiretamente. Ambos serão tratados na sequência.

A **exportação indireta** envolve custos menores, e é mais comum nos casos em que a empresa ainda está no início da sua trajetória rumo à internacionalização, quando ainda não possui eficiência de custos, economia de escala ou muito conhecimento acerca do mercado que deseja adentrar. Para viabilizar o processo, a empresa conta com o apoio de intermediários que detém a responsabilidade de divulgar e vender as mercadorias no mercado estrangeiro, agregando *know-how* e serviços à relação. Como a dinâmica do processo fica sobretudo a encargo de tais intermediários, que assume todos os problemas envolvendo a exportação, os riscos para a empresa são extremamente baixos e praticamente inexistentes. Este modo sequer requer adaptação do marketing aos mercados estrangeiros, e a partir do momento que a venda é concretizada qualquer controle da estratégia de marketing que possa existir é perdido (KOTLER, 1975; PHATAK; BHAGAT; KASHLAK, 2008)

A **exportação direta**, por sua vez, “acontece quando uma companhia internaliza a função exportadora e assume a responsabilidade pela venda dos seus produtos, sem um intermediário [...] a abordagem direta envolve mais despesas e detalhes que o método indireto.” (PHATAK; BHAGAT; KASHLAK, 2008, p. 207, tradução própria). Para executar a exportação direta, uma empresa pode criar um departamento ou divisão de exportação interno, que será responsável por realizar as vendas e articular processos aos demais departamentos da companhia para obter assistência em marketing, propaganda, crédito, logística etc. A empresa também pode estabelecer uma subsidiária de vendas ou filial no mercado estrangeiro para complementar o departamento de exportação, permitindo que a organização tenha mais controle e supervisão sobre o mercado. Apesar do risco e do investimento serem maiores nessa modalidade, o potencial de retorno também o é; mas firmas que optam por essa via normalmente são aquelas cujo mercado já cresceu o suficiente para justificar o empreendimento (KOTLER, 1975).

2.3.2. Licenciamento

O licenciamento é um arranjo contratual no qual uma companhia (chamada de licenciadora) disponibiliza um ativo protegido legalmente para outra empresa (denominada de licenciada) recebendo pagamento de royalties ou taxas de licenças como forma de compensação. Os ativos licenciados possuem diversas naturezas, e podem incluir por exemplo o nome da marca ou da companhia, patentes, segredos comerciais ou formulação de produtos. (KEEGAN e GREEN, 2004, tradução própria). Segundo Kotler (1975, p. 1121), o licenciamento é um modo relativamente simples para uma empresa adentrar no marketing internacional.

No licenciamento, o cedente consegue penetrar no mercado com pouco risco, enquanto o licenciado adquire um produto ou nome bem conhecido e não precisa começar do zero a divulgação e venda da mercadoria. Um exemplo dessa modalidade é a Coca-Cola, que aprofundou as suas atividades de internacionalização e marketing internacional por meio da concessão de licenças aos engarrafadores ao redor do globo - ou, mais especificamente, concedendo franquias a esses grupos, uma vez que ela fornece o xarope necessário para fabricar o produto (KOTLER, 1975)

Para Phatak, Bhagat e Kashlak (2008), esse modo de entrada possui várias vantagens, dentre as quais eles destacam a possibilidade de adentrar um mercado externo sem precisar de um alto investimento de capital. Outro benefício, apontado por Keegan e Green (2004), é que as empresas licenciadas obtêm considerável autonomia para adaptar os recursos de acordo com as preferências do mercado em questão. Os autores ressaltam também que o licenciamento permite que as empresas driblem tarifas, cotas e outras barreiras de exportação.

Mas o licenciamento também possui desvantagens. Dentre elas, Kotler (1975) e Phatak, Bhagat e Kashlak (2008) apontam para o menor controle que a licenciadora tem sobre o licenciado (esse controle seria maior se a empresa estabelecesse sua própria fábrica no exterior) e para o fato de que cada companhia licenciada é um competidor em potencial, ou seja, se a empresa que obteve as licenças for muito bem sucedida, a concedente pode perder lucros.

Para Keegan e Green (2004), existem duas formas especiais de licenciamento. A primeira delas é o **Contrato de Fabricação** (*Contract Manufacturing*). Neste modo de entrada, uma empresa global fornece especificações técnicas para um fabricante local ou um subcontratado produzir as suas mercadorias, mas é a própria companhia que detém a responsabilidade de supervisionar a produção. Este é o caso da Nike, que utiliza os contratos de manufatura com diversos fabricantes asiáticos para produzir seus calçados e vestimentas esportivos (PHATAK; BHAGAT; KASHLAK, 2008)

Com os contratos de fabricação, as empresas licenciadoras podem se especializar no design de produto e no marketing, enquanto a responsabilidade operacional do produto fica com o fabricante licenciado. Outras vantagens desta modalidade são o compromisso reduzido com investimentos e recursos, e a rápida entrada no mercado desejado, fatos que ajudam principalmente em casos nos quais o mercado é tão pequeno que não justificaria alta quantia de investimento. A desvantagem, por outro lado, é a alta exposição da companhia ao criticismo da sociedade em situações nas quais os trabalhadores do fabricante licenciado operam em condições insalubres ou são mal pagos (KEEGAN e GREEN, 2004).

O outro modo especial de licenciamento é o **franqueamento**. Este modo de entrada acontece, segundo Phatak, Bhagak e Kashlak (2008), quando um franqueador faz a transferência de tecnologia, sistema de negócios, nome da marca, marca comercial, e outros direitos de propriedade a uma companhia independente ou pessoa, que são os franqueados. Assim, o franqueamento envolve duas partes: o franqueador, responsável e criador do negócio e do produto, e o franqueado, que compra o direito de operar o negócio sob o nome da marca do franqueador. O franqueador normalmente detém o controle sobre a qualidade das operações do franqueado para não prejudicar o nome da empresa, e o franqueado recebe comissões de acordo com o volume de vendas.

2.3.3. *Joint Ventures*

Para Keegan e Green (2004), Joint Ventures constituem uma forma mais extensa de entrada no mercado externo do que exportação ou licenciamento. Este modo de entrada, segundo Phatak, Bhagak e Kashlak (2008) acontece quando duas ou mais firmas de diferentes

países juntam seus recursos em uma organização comum e legal. De acordo com Kuazaqui (1999), é um processo que é constituído de documento contratual que estabelece as condições da associação entre os envolvidos na distribuição de interesses e de riscos. Assim, o nível de interdependência entre os parceiros é o mais alto nessa forma de cooperação internacional.

“Outra forma de internacionalização é a formação de *joint ventures*, que conceituamos como sendo uma fusão de interesses entre uma empresa e um grupo econômico, entre pessoas jurídicas ou físicas que buscam o crescimento de sua base econômica com estratégias de expansão e/ou diversificação, buscando lucros ou benefícios, com duração permanente ou a prazos indeterminados. A constituição de *joint venture* representa uma forma especial de parceria de risco de recursos (financeiros, tecnológicos, produtivos, de *know-how*, administrativos e mercadológicos) consolidada em uma nova pessoa jurídica.” (KUAZAQUI, 1999, p. 88)

Joint ventures normalmente são criadas para se desenvolver novas tecnologias em conjunto, ou para obter recursos que demandam quantidades esmagadoras de capital (como por exemplo na exploração conjunta de petróleo e gás natural). (PHATAK, BHAGAT, e KASHLAK, 2008). Esta modalidade surge com o objetivo de formar alianças estratégicas a fim de expandir investimentos, e estabelece direitos e deveres de controle sobre o gerenciamento da companhia para todas as partes. Os lucros e riscos são proporcionais à participação de cada um (KUAZAQUI, 1999).

O estabelecimento de *joint ventures* entre duas ou mais instituições de origens distintas atenua os riscos políticos, econômicos e culturais associados ao investimento estrangeiro direto, mas implica em alguns cuidados. Para garantir e preservar o crescimento da empresa, os objetivos socioeconômicos das partes envolvidas precisam estar alinhados e ser compatíveis. A afinidade entre as companhias pode ser influenciada por diversos fatores, como: a legislação do mercado que se deseja adentrar, considerações acerca de propriedade intelectual, busca por conhecimento e *know-how*, tarifas e barreiras de importação, e redes integradas de subsidiárias. Todos esses elementos devem ser levados em consideração antes da formação da *joint venture* (KUAZAQUI, 1999; PHATAK, BHAGAT e KASHLAK, 2008).

2.3.4. IDE (Investimento Estrangeiro Direto)

O último modo de entrada no mercado internacional é através do Investimento Estrangeiro Direto, que consiste no investimento unilateral em uma atividade de montagem ou fabricação no exterior (KOTLER, 1975). De acordo com Keegan e Green (2008) e Kotler (1975), a decisão de investir unilateralmente vem quando a empresa já ganhou experiência no mercado estrangeiro por meio de canais de exportação ou licenciamento e deseja ter controle e lucro totais sobre o empreendimento.

A expansão do IDE está interligada a busca por vantagens associadas aos elementos destacados pelo Paradigma Eclético de Internacionalização, o qual aponta que as empresas procuram nos mercados externos benefícios associados à existência de matéria-prima e diminuição dos custos de mão-de-obra (DUNNING, 1988, citado por FREITAS, 2016). Outra vantagem deste modo é a economia de custos com frete e transporte. A grande desvantagem, porém, é a alta exposição à riscos, uma vez que a empresa investe uma grande quantidade de capital e recursos sozinha e está sujeita à desvalorização da moeda, bloqueios financeiros, quebras de mercado, ou confisco (KOTLER, 1975).

Ao optar por investir diretamente no estrangeiro, uma empresa pode escolher entre comprar outra empresa que já exista ou começar uma operação do zero. O primeiro caso constitui uma categoria conhecida como **fusão e aquisição**, na qual a companhia se funde à uma empresa existente ou adquire a empresa por completo, enquanto o segundo corresponde ao modo de entrada chamado **investimento *greenfield***, que envolve a construção de toda a estrutura necessária para se atuar no mercado internacional, ou seja, é o estabelecimento de uma nova empresa (KEEGAN e GREEN, 2004; PHATAK, BHAGAT, e KASHLAK, 2008).

Um fator determinante do fluxo de IDE que merece atenção é a relação entre países periféricos e desenvolvidos. Empresas com sede em países desenvolvidos, ao investir em mercados emergentes, visam a otimização dos lucros; já o fluxo contrário, acontece principalmente quando empresas de países periféricos desejam ter acesso à tecnologia, ao *know-how* e aos canais de distribuição dos mercados desenvolvidos (FREITAS, 2016).

Neste capítulo, analisamos o fenômeno da globalização e sua influência no aumento do fluxo dos negócios internacionais, a emergência das TICs no cenário globalizado, as

condições que estimularam o desenvolvimento e internacionalização das empresas de TI, e os modos de entrada no mercado externo. A seguir, vamos entrar no tema do marketing, entendendo principalmente o seu papel como instrumento facilitador de internacionalização.

2.4. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A caracterização da internacionalização de empresas envolve duas instâncias distintas: o atendimento a mercados estrangeiros por meio da exportação e o investimento direto no exterior, seja para instalar pontos comerciais ou unidades produtivas (CAVALCANTI, 2005). A alta complexidade dos fatores envolvidos no processo de internacionalização impossibilita o embasamento de análises em uma só teoria, tornando necessário mesclar diversas abordagens para explicar os aspectos da internacionalização.

Para ilustrar de maneira holística as etapas, os processos e os fatores envolvidos no processo de expansão internacional das empresas, serão abordadas nesta seção duas teorias. Em primeiro lugar a Teoria do Paradigma Eclético será discutida, seguida pelo Modelo de Uppsala (desenvolvido pela Universidade de Uppsala, que posteriormente tornou-se a Escola Nórdica de Negócios Internacionais).

2.4.1. A Teoria do Paradigma Eclético

A teoria do Paradigma Eclético foi desenvolvida por Dunning na década de 1980, e também é conhecida como modelo OLI. Esse modelo pressupõe que a busca por mercados externos é uma decisão estratégica das empresas, que lançam-se no exterior em busca de um ou mais dos seguintes fatores: recursos naturais (matérias-primas), mercados, eficiência produtiva (ganhar escala e reduzir custos), e ativos estratégicos (inovação, conhecimento, canais de distribuição) (FREITAS, 2016).

De acordo com Dunning (1988), o Paradigma Eclético visa explicar os padrões de internacionalização por meio de três variáveis:

- a) **Ownership** (vantagem de propriedade): refere-se aos ativos que são próprios da natureza e nacionalidade da empresa, caracterizados pela propriedade tecnológica e intelectual da mesma (como patentes, marcas, recursos humanos e capacidade de produção), bem como pela diferenciação do produto, acesso a mercados e a fontes de matéria-prima;
- b) **Localization** (vantagem de localização): aqui são considerados aspectos como: custos de mão de obra, impostos domésticos, infraestrutura, potencial do mercado consumidor, nível de desenvolvimento econômico, entre outros;
- c) **Internalization** (vantagem de internalização): a última variável do modelo OLI se refere a vantagens como: redução de custo das transações, proteção do direito de propriedade, diminuição da incerteza, controle sobre a oferta e o aproveitamento das externalidades.

Após analisar as vantagens de propriedade (O) e de localização (L), a empresa define qual a melhor forma de explorar suas capacidades internas em conjunto com os atrativos do mercado escolhido. Dessa maneira, a decisão de internalizar suas atividades no país-alvo ou escolher outros modos de entrada depende da avaliação das vantagens de propriedade e localização (DUNNING, 1988).

Empresas que combinam os três aspectos do paradigma tendem a optar pelo IDE, ao passo que organizações que possuem apenas vantagens de propriedade optam por modos de entrada ligadas ao licenciamento. Já aquelas que combinam vantagens de propriedade e internalização entram no mercado internacional por meio da exportação (DUNNING, 1988).

2.4.2. O Modelo de Uppsala

Em meados da década de 70, uma série de artigos da Universidade de Uppsala relatando a maneira como as empresas suecas realizavam o seu processo de internacionalização começou a ser publicada. Esses trabalhos levantaram questões importantes que serviram para caracterizar o fenômeno de internacionalização, que mais tarde viriam a formar os fundamentos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais (a linha de pensamento que sucedeu a Escola de Uppsala) (HEMAIS, 2003).

O maior impacto provocado por essa nova linha de pensamento foi fazer com que os estudos de negócios internacionais passassem a ser avaliados também sob a luz da Teoria do Comportamento Organizacional, ao invés de serem examinados exclusivamente como um fenômeno econômico (HEMAIS, 2003).

A primeira afirmação da teoria de Uppsala é a de que a internacionalização de uma empresa é consequência do seu crescimento. No momento em que o mercado interno satura, travando a geração de lucros da empresa, a firma pode buscar novas fontes de receita no mercado externo (seja por meio de exportações ou de IDE). Como essa busca e a alocação de recursos para essa expansão é um processo recheado de riscos e incertezas, os teóricos dessa visão supõem que os locais escolhidos serão próximos e similares ao berço da empresa (HEMAIS, 2003).

Na acepção de Herais (2003, p.111), a internacionalização explicada pelos teóricos 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 teoria de Uppsala faz parte de um arcabouço teórico conhecido como *Stage Theory* (REUWER et al. 2009).

A teoria propõem uma sequência de passos para que a expansão internacional ocorra, a qual se inicia com um baixo envolvimento por parte da empresa (caracterizado pela implantação das exportações diretas). À medida que se vai aumentando o conhecimento sobre o mercado aumenta-se também o envolvimento, que pode chegar aos mais altos níveis de comprometimento (como é o caso de investimentos em subsidiárias no estrangeiro) (HEMAIS, 2003).

O processo de internacionalização é visto como uma caminhada em um terreno desconhecido. Quanto maior for a distância entre o mercado local e o mercado externo, maiores serão as incertezas envolvidas no processo, que estão relacionadas principalmente a questões como: condições de negócios locais, questões político-legais, clientes, flutuações da taxa de câmbio, barreiras tarifárias e não tarifárias. Parte-se do pressuposto de que as empresas possuem mais conhecimento sobre os mercados imediatamente próximos ao seu,

mas essa proximidade não se refere exclusivamente à distância geográfica; a distância psíquica também importa, pois acredita-se que quanto maiores forem as divergências de desenvolvimento, nível educacional, idioma, cultura e sistema político, mais desafiante será o processo de internacionalização (CARLSON, 1975 apud HEMAIS, 2003).

Hemais (2003) aponta que os estudiosos de Uppsala observam alguns padrões de internacionalização de empresas. Primeiramente, os primeiros mercados-alvo são países relativamente próximos (geográfica e psiquicamente), e de forma gradual e cuidadosa a expansão atinge mercados mais distantes. Em segundo lugar, o modo de entrada inicial é quase sempre a exportação. Por fim, o investimento em subsidiárias só acontece após vários anos de experiência no mercado internacional.

2.4.3. Teoria do Empreendedorismo Internacional

De acordo com a teoria do Empreendedorismo Internacional, desenvolvida por McDougall em 1989, é o comportamento empreendedor (tanto dos colaboradores quanto da empresa) que firma a base para adentrar novos mercados. O centro desse modelo está no comportamento dos empreendedores, sendo eles o principal determinante das pequenas e médias empresas (REWER et al. 2009).

Na acepção de Zahra e George (2002), empreendedorismo internacional é o processo de descobrir e explorar atividades no mercado externo em busca de vantagens competitivas. Empresas do tipo *born globals* costumam seguir os passos orientados pelo empreendedorismo internacional.

Ao contrário das *Stage Theories*, como o modelo de Uppsala, na teoria do empreendedorismo internacional a empresa está aberta a modificar seu produto, processo e forma de fazer negócio se notar que há uma grande oportunidade no mercado externo. Frequentemente os executivos dessas empresas identificam as oportunidades no estrangeiro e realizam investimentos que não estão sujeitos a grandes riscos (REWER et al. 2009).

3. MARKETING INTERNACIONAL COMO FERRAMENTA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

No contexto atual, a globalização de mercados é um fato e a sua tendência de aprofundamento é irreversível. De acordo com C. Samuel Craig e Susan P. Douglas, citados por Keegan e Green (2004, p. 27), deixar de participar do mercado global não é mais uma opção. Todas as empresas, independentemente do seu tamanho, precisam adquirir competência para produzir produtos e serviços com qualidade e preços competitivos. E, em casos onde isso não for possível, os Estados precisam abrir os seus mercados para produtos e serviços oriundos de fora (COBRA, 1995). A internacionalização de produtos e de serviços é uma tendência crescente e os negócios internacionais são um mecanismo de reproduzir a globalização (DANIELS e RADEBAUGH, 2010; COBRA, 1995).

O crescimento dos negócios globais sem dúvidas oferece um novo oceano de oportunidades. Mas, de acordo com Czinkota e Ronkainen (2007), para prosperar em um mundo cheio de mudanças repentinas onde constantemente há novas forças, desafios e influências externas surgindo, as empresas precisam desenvolver mecanismos de resposta e estar preparadas para atuar diante das mudanças de mercado.

“Para manter um país como *player* na economia mundial, governos, firmas e indivíduos devem responder agressivamente com inovação, melhoria de processos e criatividade” (CZINKOTA e RONKAINEN, 2007, p. 10, tradução própria), afinal, é preciso estar preparado para disputar com os produtos globais, que são mais competitivos no mercado internacional, uma vez que são favorecidos pelos ganhos em economia de escala em produção e marketing (Levitt, apud COBRA, 1995, p. 49). Ou seja, somente a decisão de empreender globalmente e se estabelecer em outro país não é o suficiente para garantir que uma empresa seja bem sucedida, em termos competitivos.

Para alcançar o sucesso competitivo e se destacar em meio à acirrada competição, as organizações devem explorar todas as oportunidades que a sua presença no exterior oferece para a geração de valor de produtos e serviços, pois “nenhuma empresa quer aventurar-se além dos oceanos vermelhos, para de repente se ver numa poça enlameada.” (CHAN; MAUBORGNE, 2005, p.101). Aqui entra o **marketing internacional**, uma ferramenta que surge para estudar e ampliar o oceano azul de oportunidades que está sendo criado, auxiliando a empresa a enfrentar a concorrência e garantir maior efetividade no seu processo de internacionalização.

O marketing global pode ser visto como o ápice dos processos de entrada e expansão no mercado internacional. Uma característica chave do marketing é a adaptação ao ambiente, em especial o mercado. Há na globalização uma tendência de homogeneização das necessidades dos consumidores, o que reflete orientações de negócios baseadas na crença de que os produtos e serviços devem ser padronizados, mas empresas que seguem essa diretriz cometem erros graves que levam à ineficiência de sua operação, falta de aceitação do consumidor e, em alguns casos mais graves, falência corporativa. Nesse sentido, as organizações cada vez mais entendem que vários dos principais desafios em realizar negócios internacionalmente são problemas de marketing (CZINKOTA e RONKAINEN, 2007)

Portanto, estudar marketing internacional se tornou necessário para qualquer executivo e organização que deseje penetrar e ampliar sua presença no mercado externo. Nesta seção, será realizada a revisão teórica acerca deste tema.

Este capítulo está dividido em três partes. Em primeiro lugar, o marketing e o marketing internacional serão conceituados. Na sequência, serão analisados os quatro ambientes do marketing internacional (cultural, econômico, tecnológico e político-legal). Em terceiro lugar, as abordagens de marketing internacional, também conhecida como *mix* do marketing (ou 4P's), serão analisadas. Por fim, será discutido a ascensão do marketing digital e o marketing internacional em empresas de TI, foco deste trabalho.

3.1. CONCEITOS DE MARKETING E MARKETING INTERNACIONAL

Na segunda metade do século XX, o mundo presenciou um fluxo de desenvolvimento tecnológico, econômico e informacional em uma velocidade nunca vista antes. Em especial, a partir da década de 1990, o Brasil e os demais países do globo passaram por transformações profundas causadas pela aceleração da globalização e das transações internacionais. A primeira década do século XXI foi marcada por um turbulento cenário econômico, que impôs novas condições de operação no mercado e desafiou muitas empresas a prosperar financeiramente. (NOSÉ JUNIOR, 2005; KOTLER e KELLER, 2013).

Diante deste quadro, o marketing passou a desempenhar um papel decisivo no combate aos desafios empresariais. Cada vez mais, as organizações tomaram consciência de que sem uma demanda sustentável pelos seus produtos suficiente para fornecer os lucros necessários para o funcionamento e crescimento da empresa, o enfrentamento dos desafios nas demais áreas (como finanças, operações, contabilidade etc) não fazia sentido. Ou seja, é preciso ter receita para obter os resultados necessários. É por isso que, em muitos casos, o sucesso financeiro de uma companhia está atrelado ao sucesso das ações do segmento de marketing (KOTLER e KELLER, 2013).

De acordo com a American Marketing Association (2013), “o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.” O marketing abrange a identificação e a satisfação das necessidades e desejos humanos e, nesse sentido, uma das melhores e mais objetivas definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro.” (KOTLER e KELLER, 2013)

Keegan e Green (2004) destacam que as atividades realizadas pelo marketing focam seus esforços em suprir os objetivos e desejos de indivíduos e organizações por meio de produtos (ou serviços) que possuam valor competitivo. Para alcançar isso, é preciso trabalhar com o *mix* de marketing (produto, preço, promoção e distribuição, fatores que serão

discutidos mais à frente neste capítulo). Mas o marketing não se restringe apenas a mercadorias; como bem apontado por Czinkota e Ronkainen (2007), as técnicas de marketing são aplicadas também à ideias. Esses autores ainda destacam que o marketing não se limita a empresas privadas; ele também envolve governos e entidades não comerciais.

Kotler e Keller (2013) discutem que o marketing exerce uma importante influência sobre toda a sociedade, pois é a partir dele que novos produtos e serviços são incluídos no mercado, além de serem modificados e aprimorados para melhorar ou facilitar mais a vida dos consumidores. Um marketing de sucesso está constantemente gerando demanda para mercadorias, através de inovações para conquistar uma maior receptividade do público. Esses autores ainda comentam que, de um ponto de vista executivo, comumente o marketing é entendido como a “arte de vender produtos”. Mas, ao contrário do que muitos pensam, vender não é a parte mais fundamental do marketing. Peter Drucker (citado por Kotler e Keller, 2013, p. 4) elucida essa questão:

“Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível.”

O marketing surgiu no começo da década de 1950, mas com a intensificação das relações comerciais entre países sua conceituação foi se aprimorando. Tendo em vista as necessidades de expansão das empresas para além das fronteiras nacionais, surge o marketing internacional (KUAZAQUI, 1999). De acordo com Czinkota e Ronkainen (2007, p. 4), o “marketing internacional é importante porque o mundo se tornou globalizado”. Do ponto de vista nacional, o isolacionismo econômico se tornou impossível.

Mas, afinal, qual é a grande diferença entre o conceito de marketing tradicional e o de marketing internacional? De acordo com Keegan e Green (2004), a distinção está no escopo das atividades. Uma organização que investe na segunda opção, necessariamente faz negócios fora das fronteiras domésticas. Czinkota e Ronkainen (2007, p. 4, tradução minha) destacam que:

“O profissional de marketing internacional está sujeito a um novo conjunto de fatores macroambientais, a diferentes restrições e a frequentes conflitos resultantes de diferentes leis, culturas, e sociedades. Os princípios básicos do marketing ainda são válidos,, mas sua aplicação, complexidade e intensidade podem variar substancialmente.”

Resumidamente, o marketing internacional é o processo de planejar e conduzir transações entre diferentes fronteiras para gerar intercâmbios que satisfaçam os objetivos e necessidades dos indivíduos e organizações. O marketing internacional combina a arte e a ciência dos negócios com diversas outras disciplinas, dentre as quais podemos citar algumas de destaque como a economia, antropologia, estudos culturais, geografia, história, jurisprudência, estatística, e demografia (CZINKOTA e RONKAINEN, 2007).

Czinkota e Ronkainen (2007) afirmam que o processo de marketing é composto por quatro etapas: análise, planejamento, implementação e controle, as quais serão abordadas a seguir.

A análise é a etapa inicial, onde é realizada a coleta de dados sobre o mercado que se deseja penetrar por meio de várias técnicas quantitativas e qualitativas de pesquisa de mercado. As fontes de dados variam entre secundárias e primárias, internas e externas (para a empresa) e informal para formal. Os dados são usados para determinar as oportunidades da empresa, examinando uma infinidade de oportunidades ambientais. É importante que as oportunidades da empresa sejam comparadas com os seus recursos, para assim julgar a viabilidade da operação. O critério principal a ser analisado é a vantagem competitiva.

O planejamento refere-se ao projeto criado para entrar, reagir e explorar as oportunidades no mercado externo. O estágio de planejamento envolve estratégias de longo prazo e táticas de curto prazo. Um plano de marketing desenvolvido para um mercado específico inclui uma análise da situação, objetivos e metas a serem cumpridos, além de estratégias, táticas e estimativas de custo e lucro. Incluída na atividade está a formação de uma nova estrutura organizacional, ou de ajustes no modelo existente para concretizar a execução do plano.

A etapa de implementação é na qual acontece a execução real do planejamento. Se os planos traçados refletirem de fato as condições do mercado e se forem baseados em avaliações realistas da adequação da empresa ao mercado, o processo de implementação será um sucesso. Vale ressaltar que para isso os planos devem levar em consideração mudanças imprevisíveis na empresa e nas forças ambientais ao longo do processo, para permitir que as mudanças correspondentes ocorram na implementação dos planos sem grandes prejuízos.

Para isso, junto com a implementação é preciso se estabelecer mecanismos de controle sobre a execução, e esta é a quarta etapa. O mercado globalizado é extremamente dinâmico e requer o monitoramento constante das condições ambientais. As ferramentas de controle podem ser de curto prazo (controle anual do plano, inclui a comparação de vendas reais à cota, por exemplo) e longo prazo (inclui auditorias funcionais para garantir que o marketing está fazendo da maneira correta as coisas certas).

Vale destacar que essas quatro etapas são chamadas de “universais técnicos” do marketing, e não variam. Elas se aplicam sempre, independente do tipo de mercado que se queira adentrar ou permanecer (CZINKOTA e RONKAINEN, 2007).

Na próxima seção, serão abordados os ambientes do marketing internacional.

3.2. OS AMBIENTES DO MARKETING INTERNACIONAL

É verdade que na globalização, em virtude da difusão da tecnologia da informação, há uma relativa homogeneidade e tendência de padronização das necessidades dos consumidores. No entanto, na visão de Cobra (1995), o mesmo não ocorre a nível mundial, onde o processo comunicativo global encontra barreiras de língua entre as nações, além de outros aspectos culturais como leis, educação, hábitos, moral e costumes. Nesse sentido, as práticas de marketing internacional devem respeitar as diferenças regionais existentes em cada país.

É normal que as atividades de marketing internacional variem de um mercado para o outro, uma vez que os países e as pessoas do mundo são diferentes. Na prática, isso quer dizer que nem sempre a mesma abordagem de marketing que teve êxito em um país funcionará para

outro. As grandes marcas globais que obtêm sucesso no mercado internacional são coerentes em temática, mas envolvem diferenças notáveis em termos de comportamento do consumidor, desenvolvimento de marca, forças competitivas, e ambiente jurídico ou político. Um exemplo de empresa que faz isso muito bem é o McDonald's, que permite que as franquias de diferentes países e regiões personalizem o seu layout e itens básicos do cardápio de acordo com as preferências locais. Na Índia, o Big Mac de hambúrguer bovino é substituído pelo Maharaja Mac, feito com carne de carneiro; na China, as batatas fritas são substituídas por milho no McLanche Feliz (KEEGAN e GREEN, 2004; KOTLER e KELLER, 2013)

É necessário que as organizações tenham certeza de que sua estratégia de marketing é relevante para os consumidores de todos os países e regiões em que atuam. Mas, para assegurar-se disso, Kotler e Keller (2013) apontam que é preciso estar atento a quatro ambientes incontroláveis do mercado externo: cultural, econômico, tecnológico, e político-legal. A estratégia organizacional precisa se adequar a esses ambientes e acompanhar as suas mudanças para garantir a aceitação dos bens e serviços e o bom funcionamento do negócio no país. Segundo Castro (2009), as dificuldades impostas por esses diferentes ambientes são a principal preocupação do marketing internacional.

Os quatro ambientes do marketing internacional serão discutidos a seguir.

3.2.1. Ambiente cultural

Uma parte essencial dos esforços de marketing é o estudo do consumidor. É preciso analisar suas preferências, hábitos, características psicológicas e comportamento para poder identificar o modo mais assertivo de suprir as suas necessidades e desejos. Nesse sentido, compreender a cultura do consumidor também é fundamental, uma vez que ela molda todos os pilares de análise mencionados.

Quando falamos de marketing internacional, a importância da observação da cultura nos esforços de marketing aumenta. Para Czinkota e Ronkainen (2007), o sucesso no exterior é uma função de adaptabilidade cultural, ou seja, paciência, flexibilidade e tolerância pelas crenças do outro. O profissional de marketing que assumir que os consumidores de uma nação

pensam e agem da mesma forma que os compradores locais encontrará problemas (KOTLER, 1975).

Geert Hofstede (apud Keegan e Green, p. 118, 2004) define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue o membro de uma categoria de pessoas daqueles de outra.” Czinkota e Ronkainen (2007) destacam que a cultura é composta por um sistema integrado de padrões de comportamento que são aprendidos de geração em geração, e inclui tudo que um grupo pensa, fala, e faz.

Diversos autores, sociólogos e antropólogos ressaltam que a cultura possui elementos conscientes, inconscientes, materiais e não-materiais, como valores, percepções, ideias, atitudes, roupas, objetos, idioma, e religião. Alguns elementos podem ser de fácil identificação por parte de um forasteiro, mas outros só são passíveis de serem observados quando se permanece no local por um período considerável de tempo. A cultura coloca o seu modo de vida no contexto de instituições sociais, incluindo a família, além de entidades educacionais, religiosas, governamentais e comerciais. Essas instituições reforçam as normas culturais, que se perpetuam de geração em geração (KEEGAN e GREEN, 2004).

Para conseguir aproveitar as oportunidades existentes em mercados internacionais, Czinkota e Ronkainen (2007) afirmam que as empresas precisam analisar esses elementos culturais para detectar se existem similaridades com a cultura doméstica, ou se essas similaridades podem ser alcançadas através de esforços de marketing.

Mas, para fazer essa avaliação é preciso se atentar para os conceitos de crenças centrais e secundárias discutidos por Kotler e Keller (2013). Esses autores apontam que crenças e valores centrais são transmitidos entre gerações familiares (ou seja, de pai para filho) e reforçados por instituições sociais (igrejas, escolas, governo e empresas), e portanto estão menos sujeitos à mudanças. Já as crenças secundárias podem sofrer influências do marketing. Por exemplo, acreditar na instituição da família é uma crença central; já acreditar que todas as pessoas precisam se casar e ter filhos para serem felizes é uma crença secundária.

Todas as atividades de marketing, desde o estabelecimento de preços, promoção, canais de distribuição, até definições de produto, como design e embalagens, são penetradas pela cultura e sofrem sua influência. Assim, os esforços de marketing fazem parte do tecido cultural, e são julgados dentro desse contexto para determinar sua aceitação, resistência ou rejeição. A forma com que esses esforços interagem com a cultura de um país determinará o seu sucesso ou fracasso (CATEORA, GILLY e GRAHAM, 2010).

Apesar do ambiente cultural ser o de mais difícil identificação por parte da empresa doméstica, ele é vital para a operação no mercado externo. A compreensão cultural dá aos profissionais de marketing o poder de identificar quando a adaptação de seus produtos e serviços é necessária, e quando os pontos culturais em comum do mercado doméstico com o mercado estrangeiro são suficientes para permitir uma abordagem regional ou global. O entendimento cultural é fundamental não só para a definição de estratégias assertivas, como também para assegurar que a implementação das operações locais seja eficaz (CZINKOTA e RONKAINEN, 2007).

3.2.2. Ambiente econômico

Segundo Cateora, Gilly e Graham (2010), o ambiente econômico de uma nação é o âmbito mais importante no qual o marketing deve ajustar os seus esforços. Essa importância se dá por duas razões principais: em primeiro lugar, porque a compreensão dos aspectos econômicos gerais é necessária para criar empatia com o clima econômico do país; em segundo, porque o estudo acerca do desenvolvimento econômico de um país é fundamental para compreender o seu nível econômico atual e o seu potencial de crescimento (as empresas não devem ignorar este último elemento em sua análise).

De acordo com Czinkota e Ronkainen (2007), a análise de um ambiente estrangeiro deve iniciar com a avaliação de variáveis econômicas associadas ao tamanho e a natureza dos mercados. Nesse sentido, existem diversos critérios que valem a pena ser avaliados, dentre os quais os autores destacam: população, renda, padrões de consumo, e infraestrutura.

A **população** oferece aos profissionais de marketing um dos indicadores mais básicos referente ao tamanho de mercado e a sua potencial demanda por mercadorias de apelo universal. Mas para começar a aprofundar essa análise, é preciso associar o número de pessoas em determinada região ao seu **poder de compra**, que é uma função da renda, dos preços, das poupanças, do endividamento e da disponibilidade de crédito. As variáveis que influenciam o poder de compra podem gerar um forte impacto nos negócios, principalmente em momentos de crise econômica (CZINKOTA e RONKAINEN, 2007; KOTLER e KELLER, 2013).

Para avaliar os mercados em termos de renda, os profissionais de marketing costumam categorizá-los em quatro grupos: 1. Renda familiar muito baixa, predominante principalmente em economias de subsistência caracterizadas por população rural; 2. Rendas familiares muito altas e muito baixas, típicas em países onde há uma profunda desigualdade de distribuição de renda e uma classe média em crescimento; 3. Rendas familiares baixas, médias e altas, em países onde se observa que a industrialização induz a criação da classe média; 4. Rendas familiares majoritariamente médias, características em países com industrialização avançada. A partir da análise de renda, os profissionais de marketing conseguem avaliar os **padrões de consumo** de determinada população. A quantidade de renda despendida com necessidades indicará o grau de desenvolvimento do mercado, além de fornecer uma base para se calcular quanto de dinheiro os indivíduos têm sobrando para consumir outros bens (CZINKOTA e RONKAINEN, 2007).

Outro fator importante do mercado que se deseja adentrar a ser avaliado pelas empresas é a **infraestrutura**. Toda organização que visa a entrada no mercado estrangeiro irá contar com serviços locais do país de destino para viabilizar e completar sua operação, como transporte, comunicação, energia, e distribuição. Por isso, analisar a quantidade e a qualidade da infraestrutura é fundamental. Indicadores relacionados à industrialização geral do mercado devem ser analisados (CZINKOTA e RONKAINEN, 2007).

Para Kotler e Keller (2013), em relação à estrutura industrial, existem quatro tipos principais: 1. Economias de subsistência, caracterizadas pela autossuficiência e poucas oportunidades de negócio; 2. Economias de exportação de matérias-primas, que possuem bons

mercados para equipamentos, suprimentos e ferramentas, além de bens luxuosos para os mais abastados; 3. Economias em fase de industrialização, onde o surgimento da classe média gera demanda por novos tipos de mercadorias; e 4. Economias industrializadas, que são mercados atrativos para o maior número de bens e serviços.

Apesar das categorizações, é preciso tomar cuidado para não colocar os países em caixas e perder a chance de fazer negócios. Nesse sentido, Keegan e Green (2004) chamam a atenção para as oportunidades de marketing em países em desenvolvimento, que apesar das suas dificuldades constituem mercados oportunos a longo prazo. Como esses países costumam pagar preços mais altos por diversos itens, há uma oportunidade para empresas competitivas obterem margens atraentes por meio da oferta de bens e serviços de qualidade por um preço mais baixo. É preciso lembrar que o objetivo do marketing é atender as necessidades e desejos do consumidor através de mercadorias que melhorem a sua qualidade de vida em algum nível; assim, empresas multinacionais têm a chance de oferecer bens e serviços (básicos ou não) que melhorem os padrões de um país e beneficiem toda a sociedade. Embora o poder de compra seja um fator de preocupação, também é preciso considerar que a globalização contribui para a padronização de certos desejos e que muitos indivíduos de locais mais carentes estão dispostos a consumir bens não-essenciais (por exemplo, um consumidor pode não ter capital o suficiente para comprar uma casa, mas se ele puder comprar uma TV e melhorar o seu padrão de vida com isso ele o fará).

Nesse cenário, países do Leste Asiático, América Latina, Leste Europeu e outras regiões estão cada vez mais se transformando em mercados atrativos. Nesses locais, o papel do marketing internacional é direcionar os seus esforços para o desenvolvimento e entrega de mercadorias que melhor atendam às necessidades e rendas locais. Técnicas de comunicação, por exemplo, devem ser adaptadas para garantir o entendimento e aceitação desses produtos em tais nações (KEEGAN e GREEN, 2004)

Em suma, os países possuem bastante variações em relação a sua estrutura industrial e de renda. Ambos são fatores que influenciam diretamente o poder de compra da população e os bens e serviços que os indivíduos desejam ou estão dispostos a consumir. Para compreender o desenvolvimento social de um mercado, os profissionais de marketing

internacional precisam antes compreender todas as variáveis que compõem o seu ambiente econômico, pois este tem influência direta sobre o primeiro e pode revelar oportunidades de nicho para a empresa.

3.2.3. Ambiente tecnológico

É impossível deixar de avaliar o ambiente tecnológico de um mercado quando se deseja fazer parte dele. Este ambiente se refere à maneira como as tecnologias originam oportunidades de negócio, desenvolvimento de pesquisa, e possibilidades de otimização de processos. Esta esfera também pode influenciar o modo como um produto ou serviço é produzido e distribuído.

De acordo com Cateora, Gilly e Graham (2010), o investimento em TI de um país é um fator chave para o crescimento econômico, e as inovações tecnológicas e eletrônicas podem ser vitais para um futuro sustentável tanto para nações desenvolvidas quanto para as em desenvolvimento. Na visão desses autores, a revolução da TI vai além dos objetivos econômicos amplos e de alto alcance; ela traz também um impacto quase imediato para a população mais carente dos países mais pobres, que podem utilizar a internet, por exemplo, para ter maior facilidade de acesso à educação e alfabetização em computação.

Ainda na visão desses autores, a internet possui o poder de acelerar o processo de crescimento econômico, uma vez que agiliza a difusão das novas tecnologias nas economias emergentes e permite a entrega de serviços inovadores a um custo relativamente baixo. Investimentos em tecnologia da informação e internet vem se alastrando rapidamente e cada vez de forma mais profunda na Ásia, América Latina, e Leste Europeu, que enxergam na revolução tecnológica uma porta de acesso ao desenvolvimento econômico e social especialmente nessas regiões. Segundo um economista, citado por Cateora, Gilly e Graham (2010, p. 250, tradução própria):

“As reformas da economia tradicional nos anos oitenta e noventa conseguiram combater a hiperinflação e as crises monetárias, mas uma mudança maior no futuro não será capaz de produzir um novo crescimento significativo para combater a pobreza. Os governos devem trabalhar para proporcionar o acesso público à internet e a outras tecnologias da informação.”

Nesse sentido, o ambiente tecnológico de um país reflete o seu desenvolvimento e tipo de economia, pois é resultado direto do nível organizacional deste mercado (KUAZAQUI, 2007). Ao buscar um novo mercado, as empresas precisam analisar se a maturidade tecnológica e digital de tal mercado é suficiente para dar sustentação ao negócio, ou se há oportunidade para a própria organização ajudar na construção dessa maturidade.

Para acompanhar o grande avanço tecnológico vigente, os profissionais de marketing precisam ser antenados. Acompanhar o ritmo acelerado de mudanças, as regulamentações das tendências tecnológicas, e as variações no orçamento de pesquisa e desenvolvimento é fundamental para identificar oportunidades de inovação e aumento de competitividade. Mesmo se a empresa já possuir uma base sólida ou dominar um nicho de mercado, ela não pode se acomodar e deixar de fazer esse acompanhamento. Setores estabelecidos que ignoram as novas tecnologias entram em declínio (KOTLER e KELLER, 2013).

3.2.4. Ambiente político-legal

De acordo com Kotler e Keller (2013, p. 86), “o ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos.” Esse ambiente é, portanto, composto por variáveis da esfera política e da esfera legal de uma nação que interagem entre si e influenciam as atividades de marketing.

O ambiente político-legal pode ser entendido como a confluência entre o Direito Internacional (ou seja, regras e normas que os Estados consideram obrigatórias para si; envolvem leis sobre propriedade, comércio, imigração etc) e o clima político (atividades que ocorrem no âmbito das instituições governamentais, partidos políticos e demais organizações que envolvem poder) de um país. Muitos autores estudam esse ambiente de forma conjunta porque, como Czinkota e Ronkainen (2007) apontam, as leis geralmente são consequências de decisões políticas.

Qualquer empresa multinacional precisa estudar o ambiente político e legal dos mercados em que atuam. Isso inclui avaliar a estabilidade política, as taxas, a ameaça de

diluição e expropriação de patrimônio, a burocracia governamental (ou seja, a eficiência do sistema de assistência à firma estrangeira), as regulamentações monetárias, e as atitudes dos governos em relação à soberania e à compra internacional (KEEGAN e GREEN, 2004; KOTLER, 1975).

Como bem apontado por Cateora, Gilly e Graham (2010, tradução própria), “o clima político ideal para uma companhia multinacional é um governo amistoso e estável.” Os governos e partidos políticos podem mudar, mas o que a firma deve observar é se o código de conduta e a preservação do estado de direito estão sendo seguidos e assegurados, independente das mudanças políticas.

Muitos países costumam oferecer suporte para as atividades de marketing internacional. Exemplo disso são situações nas quais o governo atua para diminuir barreiras comerciais ou para aumentar as oportunidades de negócio via negociações bilaterais ou multilaterais. Porém, em decorrência de questões envolvendo soberania, filosofias políticas diferentes, e nacionalismo, muitas vezes as nações também agem na via contrária, impondo dificuldades ao comércio global. Nesse sentido, quatro pontos especiais merecem a atenção dos profissionais de marketing: sanções comerciais e embargos, controles de exportação e importação, e a regulamentação de comportamento de negócios internacionais. Essas restrições normalmente possuem natureza política e se baseiam no fato dos governos crerem que o comércio é só mais um objetivo entre outros - como política externa ou segurança nacional (CZINKOTA e RONKAINEN, 2007; CATEORA, GILLY e GRAHAM, 2010).

Czinkota e Ronkainen (2007, p. 127) destacam que independente do local onde a empresa se instale, ela será afetada pelo sistema legal e por políticas governamentais. Portanto, ignorar essas esferas não é uma opção. Muitas das burocracias e leis não são feitas especificamente para lidar com transações de marketing internacional, mas ainda assim acabam influenciando essas atividades e podem impactar as oportunidades de negócio além das fronteiras.

A seguir, serão tratadas as abordagens de marketing internacional relacionadas à gestão de marketing.

3.3. ABORDAGENS DE MARKETING INTERNACIONAL

Czinkota e Ronkainen (2007) apontam que as empresas multinacionais precisam ter um plano de execução que garanta a competitividade da firma a longo prazo. Para isso, o profissional de marketing precisa atuar em duas frentes: primeiro, na determinação dos mercados alvo, atividade que envolve o estudo de todos os ambientes analisados na seção anterior; segundo, na gestão de marketing, que consiste na manipulação do marketing *mix* para melhor atender as necessidades de cada mercado alvo.

Esta seção tratará sobre o segundo ponto. Nos próximos parágrafos serão discutidos os elementos que compõem o marketing *mix*, também conhecido como composto de marketing.

3.3.1. O Composto de Marketing

No entendimento de Churchill Jr. e Peter (2000), “o composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização.”

Existem quatro ferramentas que constituem este composto mercadológico (e que o faz ser conhecido também como **4P's do marketing**): produto, preço, ponto de distribuição (também chamado de praça por alguns autores), e promoção. Esses elementos e suas variáveis são ilustrados abaixo, na figura 4:

FIGURA 4 - O COMPOSTO DE MARKETING



Fonte: adaptado a partir de CHURCHILL Jr.; PETER, 2000, p. 29; KOTLER; KELLER, 2013, p. 24

Produto é tudo aquilo que o departamento de marketing oferece ao mercado para aquisição, apreciação, uso, ou consumo (KOTLER; ARMSTRONG, 2011). Apesar da denominação, o produto pode ser um bem ou um serviço, que tem como finalidade a satisfação de uma necessidade ou desejo. Na acepção de Kuazaqui (1999), o produto possui três níveis:

1. Produto básico: é a utilidade do bem ou serviço. É dele que partem as expectativas de atender às necessidades dos consumidores;
2. Produto real: é a materialização da ideia da mercadoria. Nele estão contidas variáveis como matéria-prima, design, embalagem, e marca;
3. Produto ampliado: essa esfera envolve tudo aquilo que pode ser incorporado ao bem ou serviço para potencializar o seu uso e gerar mais valor. Exemplos de ampliação de produto são assistência técnica, serviços pós-venda e financiamentos.

Preço é “a soma de todos os valores que os consumidores abrem mão para ganhar os benefícios de usar um produto ou serviço” (KOTLER; ARMSTRONG, 2011). Ou seja, é a moeda de troca: a quantia de dinheiro ou de outros recursos que os profissionais solicitam

pelo produto. O preço é um dos elementos mais flexíveis e que merece atenção, pois é o único do composto de marketing que produz receita para a empresa; todos os outros geram custos.

O profissional de marketing deve se atentar à precificação pois essa é uma atividade que vai além dos números: é uma estratégia que contribui para a criação de valor e para o posicionamento do produto na visão dos consumidores. Por mais que a definição do preço venha do mercado, é o consumidor que diz o quanto está disposto a pagar, e é na construção dessa disposição que entram os esforços de marketing. Segundo Kotler e Armstrong (2011, tradução própria): “independente do estado da economia, as empresas devem vender valor, e não preço.”

Ponto de distribuição (ou praça) é o “P” que trata sobre a maneira como os produtos e serviços são entregues ao mercado para serem disponibilizados para o comércio (CHURCHILL Jr.; PETER, 2011). Na prática, é o elemento responsável por responder a questão: de que modo a empresa vai chegar até o cliente? Aqui, entram variáveis como pontos de venda, sites, e logística. Kotler e Armstrong (2011, p. 340, tradução e grifo próprios) explicam bem as duas vias de atuação do ponto de distribuição:

“Produzir um produto ou serviço e disponibilizá-lo aos compradores exige a construção de relacionamentos não apenas com os clientes, mas também com os principais fornecedores e revendedores da cadeia de suprimentos da empresa. Essa cadeia de suprimentos consiste em parceiros *upstream* e *downstream*. No *upstream* da organização está o conjunto de empresas que fornecem matérias-primas, componentes, peças, informações, finanças e conhecimentos necessários para criar um produto ou serviço. **Os profissionais de marketing, no entanto, tradicionalmente se concentram no lado *downstream* da cadeia de suprimentos - nos canais de marketing (ou canais de distribuição) voltados para o cliente.**”

Promoção, o quarto e último “P”, trata sobre comunicação: é a maneira como o marketing informa e atinge o público alvo. Kuzaqui (1999), Kotler e Armstrong (2011) identificam quatro fatores que devem ser trabalhados em conjunto para compor o *mix* promocional:

1. Propaganda: é qualquer forma de apresentação e promoção não pessoal de ideias, bens ou serviços realizada pela empresa de forma paga;

2. Relações públicas: se refere à construção de relacionamento com os diversos públicos da empresa, o que favorece a publicidade e a boa imagem da mesma;
3. Promoção de vendas: são incentivos de curto prazo para estimular o consumidor a comprar um produto ou serviço;
4. Vendas pessoais: são apresentações individuais realizadas pelo time comercial da empresa com o objetivo de vender e/ou construir relacionamento com os clientes e possíveis clientes.

Cada um dos elementos do marketing *mix* possui a sua relevância, mas para que todos eles atinjam seu máximo potencial é preciso combiná-los. Por isso, a mixagem dos 4P's deve ocorrer de maneira coerente, sempre de acordo com os objetivos empresariais e visando maximizar a eficácia das estratégias de marketing.

3.3.2. A Atualização do Composto de Marketing

O marketing *mix* foi criado pelo professor Jerome McCarthy no ano de 1960, e até hoje mantém a sua relevância. Porém, as mudanças no mercado provocadas pela aceleração da globalização nas últimas décadas trouxeram novas questões a serem avaliadas. Para englobar a nova realidade do marketing, diversos autores como Rowley (1984), Fruitholf (1988), Smith e Saker (1992) reformularam a ideia dos 4P's ou adicionaram mais "P's" à estrutura existente.

Kotler e Keller (2013) distinguem os 4P's do *mix* de marketing tradicional dos 4P's da administração moderna de marketing. De acordo com os autores, o segundo grupo é composto por pessoas, processos, programas e performance.

As **pessoas** dizem respeito ao marketing interno, isto é, aos colaboradores que são peças chave para o sucesso da estratégia de marketing, e aos consumidores, que devem ser vistos mais como humanos e menos como clientes, para que assim se possa compreender a sua vida, os seus hábitos e as suas necessidades de forma holística. Os **processos** envolvem toda a estrutura que sustenta a administração de marketing, desde a criatividade até a disciplina, rotinas e ferramentas utilizadas em cada processo. Os **programas** referem-se às

atividades empresariais focadas nos consumidores; eles envolvem o composto de marketing e outras atividades modernas de marketing que possam não se encaixar nesse *mix*. Aqui entram ações tradicionais e inovadoras, *offline* e *online*, que devem ser trabalhadas de forma integrada. Por fim, a **performance** é responsável por avaliar o desempenho holístico do marketing. Neste “P” entram a análise de indicadores de resultados e implicações que vão além da própria empresa, como responsabilidade social e jurídica. Vale ressaltar que os novos “P’s” podem se estender para qualquer segmento da empresa.

Outra mudança significativa no marketing observada nos últimos anos foi a migração dos meios de comunicação *offline* para os meios *online*, que abriram portas para o que hoje conhecemos como marketing digital. Este assunto será abordado na próxima seção.

3.4. A ASCENSÃO DO MARKETING DIGITAL E SUA CONEXÃO COM AS EMPRESAS DE TI

Como visto ao decorrer deste artigo, parte fundamental dos esforços de marketing é estudar o seu público alvo. Isso inclui saber onde eles estão, para assim levar a empresa até eles. Com o avanço tecnológico das últimas décadas, um espaço que ganha cada vez mais destaque é a internet. Com o surgimento dos websites e das redes sociais, a presença dos indivíduos se duplicou: hoje as pessoas se mostram, se conectam e se relacionam não só fisicamente, como também virtualmente.

Atualmente, a internet é o maior meio de comunicação do mundo (COSTA et al, 2015). Com a sua popularização, as empresas notam um potencial de atingir os consumidores por meio deste canal. É dentro deste cenário que surge o marketing digital (ou seja, o marketing tradicional incorporado à internet), área que obtém um novo posicionamento com o intuito de facilitar o relacionamento entre empresas e consumidores. Oliveira e Lucena (2012, apud Silva, 2016, p. 36) frisam que:

“O marketing digital ou e-marketing, tem como objetivo de desenvolver ou ampliar serviços e ferramentas, atingindo informações, produtos e serviços a vários tipos de pessoas, de forma generalizada ou por segmentos no meio virtual, assim diminuindo o custo da organização e sendo inserido em toda a rede.”

O marketing digital ganhou notoriedade rapidamente ao redor do globo devido à lógica de “se posso atingir mais pessoas, posso conquistar mais consumidores.” No entanto, Cintra (2010, apud Rodrigues 2016) ressalta que os indivíduos que utilizam a internet não consomem os produtos ou serviços por meio do modo clássico - isso é, através da persuasão do cliente -, mas sim por meio de influências que têm como base conteúdo e informações. No marketing digital, não é a empresa que vai até o consumidor: é o consumidor que chega até a empresa. Neste modelo, as empresas atuam como difusoras de conteúdo, e os consumidores chegam ao momento de compra após terem consumido informações e identificado como a solução vendida pela empresa pode lhe solucionar uma dor, necessidade ou desejo.

Na figura 5 é mostrada a “conversão” das atividades de marketing tradicional em marketing digital:

FIGURA 5 - O MARKETING E A INTERNET

Estratégia de Marketing	Estratégia de Marketing Digital	Ações táticas e operacionais	Tecnologias e plataformas usadas atualmente
Comunicação corporativa e relações públicas	Marketing de conteúdo	Geração de conteúdo	Blogs, SEO
Marketing direto	Marketing nas redes sociais	Perfil e estratégias em redes sociais	Twitter, LinkedIn, Instagram, Facebook, Telegram, Youtube
Marketing de relacionamento	E-mail marketing	Newsletter, promoções e lançamentos	E-mail, SMS
Publicidade e propaganda, Branding	Marketing viral e publicidade online	Vídeos, publicações de widgets, indicações, anúncios, banners	Redes sociais, sites, blogs, Google AdWords
Pesquisas de mercado	Pesquisas online	Busca e clipping	Google, redes sociais

Fonte: adaptado a partir de TORRES, 2009, p. 69

O poder de expansão do marketing aumentou no momento que ele começou a usar a internet como um dos seus pontos de distribuição, informação e conteúdo. Nesse contexto, o marketing digital se torna uma estratégia de competitividade principalmente para as empresas que decidem participar ativamente do processo de globalização.

De acordo com Carvalho e Laurindo (2003, apud Silva, 2016, p. 33), no final da década de 1970 as aplicações básicas da evolução tecnológica já estavam implementadas nas grandes corporações. Então, partir dos anos 80, esses autores apontam que vários estudiosos começam a avaliar novas maneiras de utilizar a tecnologia da informação para tornar as

organizações mais competitivas. Nesse momento, a TI, que surge como ferramenta para automatizar processos, reduzir custos e agilizar processos, passa a ser encarada pelas empresas também como arma para obter clientes e otimizar a sua relação com eles (GONÇALVES; FILHO, 1995).

Assim, cada vez mais as áreas de marketing e tecnologia da informação se encontram. A TI traz ao marketing as ferramentas necessárias para tratar e analisar as necessidades e os desejos dos consumidores de forma personalizada. Gonçalves e Filho (1995, p. 12) apontam que:

“Com a redução dos custos dos equipamentos processadores de informação (computadores, fax, TV interativa, telefone, telefone celular, bips e notepads), expansão das redes e mídia informacional (fibra ótica e rede mundial de satélites), desenvolvimento do software e hardware, as possibilidades de se aplicar a tecnologia da informação no marketing aumentarão a cada dia, a cada minuto. Ganharão os inovadores, aqueles que saírem na frente obtendo vantagem competitiva ao melhorar o relacionamento com os clientes.”

Diante da proximidade entre marketing e tecnologia da informação, é imprescindível que as próprias empresas de TI invistam em marketing para atingir os seus objetivos. Isso porque os produtos de TI costumam ser bens intangíveis, muito abstratos para serem compreendidos pelo consumidor final de maneira simples. É preciso contar com os esforços de marketing para estruturar peças gráficas, campanhas, e outras ações que traduzam as características técnicas dos produtos em benefícios para o consumidor (ELIJAH, 2008).

A lucratividade do setor de TI não vem da venda do produto em si (implantação), mas sim da prestação de serviços (manutenção do software, por exemplo). Isso significa dizer que em tal segmento, a retenção de clientes é um fator chave. Por isso, a estrutura de marketing dessas empresas possui um desafio duplo: alcançar novos consumidores e fidelizar a base de clientes existente. O marketing se torna essencial no pré e pós venda (ELIJAH, 2008).

Para as organizações de TI que optam por navegar em águas internacionais, o processo de internacionalização pode ser ainda mais desafiador diante da abstração do produto oferecido. Se dentro do mercado interno já existe uma certa dificuldade em relacionar os desejos e necessidades dos consumidores com o produto em questão, no mercado externo essa

dificuldade é ainda maior em virtude das diferenças socioeconômicas e culturais. Para se obter sucesso no estrangeiro, as empresas precisam avaliar muito bem os ambientes externos e manejar os 4P's da forma adequada ao mercado. Isso quer dizer que as estratégias da empresa estão sujeitas a adaptações; não é porque uma ação funcionou internamente que funcionará externamente. Para facilitar o processo de internacionalização, as empresas de TI devem se apoiar no marketing internacional, que mescla ações *offline* e *online*.

No próximo capítulo, será realizado um estudo de caso da Resultados Digitais, empresa de TI que vem consolidando a sua atuação no mercado estrangeiro com a ajuda de esforços de marketing. Procurar-se-á elucidar a revisão teórica a partir de um caso real de marketing internacional.

4. RESULTADOS DIGITAIS: TRAJETÓRIA E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O presente capítulo deste artigo irá apresentar a Resultados Digitais, empresa escolhida para o estudo de caso, conectando as teorias discutidas ao longo deste trabalho com a realidade da empresa. Os dados contidos neste capítulo foram obtidos através de pesquisas, *playbooks* da RD e entrevistas com colaboradores-chave da organização, e são de caráter qualitativo. Dados quantitativos não serão abordados por questões de confidencialidade da Resultados Digitais.

Na primeira seção, serão apresentados a empresa, suas características e um breve histórico da sua existência. Em seguida, serão analisados a decisão e os primeiros passos do processo de internacionalização, apontando suas forças motivadoras. Na sequência, as escolhas de mercados-alvo serão discutidas. Na quarta seção, será realizada uma análise acerca dos erros e aprendizados da RD, mostrando as principais estratégias de marketing utilizadas pela empresa. Por fim, será discutido qual é a teoria de internacionalização que mais se encaixa no caso da empresa escolhida para o estudo.

4.1. A Resultados Digitais

A Resultados Digitais é uma empresa de TI brasileira localizada em Florianópolis, fundada por Eric Santos, atual CEO, e quatro co-fundadores: André Siqueira (atual Diretor de Unidade de Negócios), Guilherme Lopes (atual Diretor de Sucesso do Cliente), Bruno Ghisi (atual CTO) e Pedro Bachiega (atual Diretor Financeiro). A RD foi fundada em 2011, mas para compreender a sua trajetória é preciso dar um passo atrás e voltar seis anos antes do seu nascimento.

Em 2005, ao sair da faculdade de engenharia de controle e automação, Eric Santos fundou a Praesto, seu primeiro negócio: uma empresa de desenvolvimento de aplicativos

mobile. Durante a jornada da Praesto, uma das grandes dificuldades encontradas por Eric foi divulgar a empresa por meio do marketing tradicional, devido aos altos custos para colocar os esforços de marketing em prática. Diante deste obstáculo, o CEO iniciou uma busca por técnicas de marketing inovadoras, que permitissem a divulgação dos seus produtos a custos mais baixos e trouxessem resultados reais para o negócio. Foi aí que Eric descobriu a metodologia do *Inbound Marketing*¹ para promover a sua empresa no meio digital, e observou que este modelo era uma oportunidade de ajudar outras empresas a reformularem suas abordagens de marketing (ALVES; 2015; ENDEAVOR, 2016).

Neste momento, Eric percebeu que utilizar as técnicas do marketing digital para vender mais e de forma mais inteligente pela internet era uma demanda crescente, e que o mercado era promissor. Em 2010, o CEO tomou a decisão de fechar a empresa de desenvolvimento de *apps* para fundar um novo negócio, convidando para isso quatro funcionários de destaque da Praesto para serem seus sócios. Assim, em dezembro do mesmo ano foi constituída juridicamente a Sistemarketing, empresa que mais tarde mudaria o nome para Resultados Digitais (ALVES; 2015; ENDEAVOR, 2016).

Foi em meados de abril de 2011 que o negócio realmente decolou e a Resultados Digitais passou a prestar serviços de marketing digital de forma individual. Este momento foi fundamental para que os sócios conhecessem as dores e as necessidades do cotidiano das pequenas e médias empresas que atendiam, o que gerou o entendimento de mercado necessário para que em 2012 a empresa lançasse a primeira versão do produto que hoje é o carro-chefe da Resultados Digitais: o RD Station Marketing (ALVES; 2015). A partir desse momento, a RD se constituiu formalmente como uma empresa de TI.

O RDSM é um *software* de automação de marketing que atualmente é líder no mercado de automação de marketing brasileiro, de acordo com a Datanyze e o b2bStack. O *software* possui várias funcionalidades de marketing que estão divididas em quatro etapas do

¹ *Inbound Marketing*, também conhecido como “Marketing de atração”, é um conjunto de estratégias de marketing que tem como objetivo atrair e converter possíveis clientes no meio digital através de conteúdo relevante. O Inbound se difere do marketing tradicional porque a empresa não vai atrás dos clientes diretamente; são os clientes que a encontram por meio de diferentes de canais, como Google, blogs, e redes sociais.

processo de marketing e vendas: atração, conversão, relacionamento e análise. A plataforma é robusta, mas simultaneamente amigável e intuitiva, e permite o gerenciamento de todas as atividades fundamentais de execução e automação de uma estratégia de marketing digital.

O objetivo da RD é ajudar outros negócios a acelerarem suas vendas e seu crescimento através da utilização do RDSM e da metodologia do *Inbound Marketing*. A eficácia desse modelo de negócio se comprova através da própria Resultados Digitais: a empresa, que hoje possui 13 mil clientes, cerca de 2 mil parceiros e aproximadamente 700 pessoas na equipe, cresceu utilizando o RDSM e aplicando o Inbound Marketing. Com um crescimento anual superior a 100% desde 2011, a RD se tornou seu próprio *case* de sucesso, e tem como missão empoderar outras pequenas e médias empresas a fazerem o mesmo para movimentar a economia.

A rentabilidade da RD se dá por duas vias: primeiro, pela venda direta dos planos do RD Station Marketing para outras empresas; segundo, por meio da revenda da plataforma por agências parceiras. Apesar de atuar como evangelizadora de marketing e vendas no mercado, a RD hoje é uma empresa de tecnologia, ou seja, ela não presta serviços de marketing; o seu *core business* é o desenvolvimento de *software*. No entanto, a empresa possui um programa de parceria com agências e consultorias de marketing, no qual esses negócios revendem o RDSM para os clientes e recebem diversos benefícios da RD em troca, como capacitação, consultorias personalizadas e desconto em eventos.

Dentro da área da tecnologia da informação, a RD é categorizada como **empresa SaaS** (*Software as a Service*). Isso significa que o *software* comercializado pela empresa fica hospedado na internet, por meio do *cloud computing*, e o usuário só precisa de uma conta na plataforma e acesso à web para utilizá-lo. Cabe à própria RD fazer toda a manutenção do RDSM, mantê-lo atualizado e corrigir eventuais *bugs*. Além disso, outra categorização da RD é que ela é um negócio **B2B** (*Business to Business*), ou seja, é uma empresa que vende para outras empresas. Como bem apontado por Elijah (2008), no segmento de TI a base da operação não está na implementação da solução, mas sim na sua manutenção. Por isso, ao vender uma licença do RDSM, a RD não está apenas concedendo acesso às funcionalidades da plataforma, mas também serviços de implantação, consultoria para se obter os primeiros

resultados, suporte e acompanhamento para garantir que o usuário esteja aproveitando todo o potencial da ferramenta.

A RD vem chamando a atenção do mercado desde 2012, quando recebeu o primeiro aporte de investimento feito por um investidor anjo. Poucos meses depois, em 2013, o DGF Investimentos, um dos principais grupos de investimento Venture Capital do país, concedeu à empresa um segundo aporte, constituindo a série A de rodadas de investimentos da RD. Em 2015, a empresa chega à série B, com uma injeção de R\$ 15 milhões pelas gestoras de capitais RedPoint Ventures, DGF Inova e Astella. No ano seguinte, o fundo TPG Growth, que já investiu em negócios como Airbnb, Uber e Spotify, anunciou a rodada de série C. Este foi um grande momento para a RD, pois empresas que conseguem investimentos de série C comumente tem o propósito de lançar-se no mercado internacional e adquirir novas companhias; o objetivo é acelerar o crescimento da organização (SANTOS; 2013; FONSECA; 2015; SANTOS; 2019). E, de fato, esses eram os planos da Resultados Digitais em 2016, ano em que a empresa começa a maturar a ideia de expansão internacional. Em entrevista à revista Exame novembro deste ano, Santos destaca:

“A TPG tem duas expertises fundamentais para nossa próxima fase de negócios: crescimento rápido e expansão internacional [...] No mês passado, lançamos uma versão (*do software*) tanto em espanhol quanto em inglês. Agora, estamos aprendendo sobre como levar esse pacote para além do Brasil. A ideia é começar a acelerar a expansão no ano que vem, focando na América Latina. Começamos nossa estruturação de processos, formação de parcerias e marketing no México e na Colômbia, mas provavelmente virão clientes de outros países que falam espanhol.”

Recentemente, a RD recebeu o seu quarto aporte de investimentos: R\$ 200 milhões vindos da RedPoint Ventures, o maior investimento já feito em uma empresa SaaS da América Latina. Sobre a série D, Santos aponta que o capital será aplicado na pesquisa e desenvolvimento de produto, na ampliação da estrutura de sucesso do cliente, no aumento da equipe e no processo de expansão internacional.

4.2. A Decisão de Internacionalizar

Em 2017, após a consolidação do seu modelo de negócio no Brasil, a RD iniciou oficialmente seu processo de internacionalização. Esse processo foi motivado pelos seguintes

fatores: aumentar a base de clientes e receita da empresa, aproveitar as vantagens da escala para melhorar suas margens de lucro, melhorar a avaliação da empresa a médio e longo prazo, proteger o negócio das condições voláteis do mercado de estar presente em um único país, atrair e reter talentos criando novas oportunidades aos colaboradores (relacionadas à expansão internacional), e tornar-se de fato uma empresa global.

A RD provou que o seu modelo de negócios funcionava. Se o Brasil havia sido um excelente caso de sucesso, por que não expandir essa operação para países afins? Juntando essa pergunta à missão da empresa, de empoderar as PMEs para movimentar a economia, definiu-se que o próximo passo seria a internacionalização. Porém, o foco inicial da empresa nesse processo é ser referência e líder de mercado para países emergentes. Nas palavras da *Head* de Marketing e Expansão Internacional da Resultados Digitais, Cibele Ferraz: “Não é sobre vender para 20 ou mais países, é sobre replicar o modelo com todos os seus efeitos socioeconômicos para outros países”.

Todos os objetivos citados no primeiro parágrafo compunham, na época, um conjunto de “problemas” que a empresa almejava resolver. Como solução, um grupo de candidatos do programa de MBA da Universidade de Berkeley, da Califórnia, veio ao Brasil para estudar a RD e desenhar a primeira versão do que viria a ser o *playbook* de expansão internacional da empresa, com o objetivo de fornecer uma estrutura para se escolher os países de destino, implantar recursos e organizar equipes em diferentes fases do processo de internacionalização.

Na etapa denominada “pesquisa pré-expansão”, foram realizadas quatro atividades prioritárias: 1. Definir a competência principal e as vantagens competitivas da RD (ou seja, basicamente responder duas questões: o que torna a RD melhor que seus concorrentes? A que se deve o sucesso da RD no Brasil?), 2. Fazer da expansão internacional uma estratégia prioritária da empresa (o que significa que todo o membro executivo deveria estar comprado da ideia, a fim de fornecer a estrutura e os recursos necessários para concretizar esse plano), 3. Escolher e priorizar os mercados de entrada com base em critérios-chave (que serão avaliados na próxima seção deste artigo), e 4. Desenvolver uma pesquisa detalhada dos mercados-alvo

para compreender sua dinâmica e potencial (tópico que também será abordado mais adiante neste estudo).

4.3. Critérios de Escolha dos Mercados

A RD estabeleceu alguns fatores-chave a serem avaliados sobre os países-alvo antes de adentrá-lo, que são mostrados a seguir:

- I. **Tamanho de mercado:** considerando principalmente o tamanho da população, número de empresas, porcentagem de PMEs e quantidade de agências digitais;
- II. **Fatores macroeconômicos:** como histórico econômico do país, PIB, crescimento econômico projetado, e paridade do poder de compra;
- III. **Cenário das pequenas e médias empresas:** considerando sobretudo o investimento dessas empresas em estratégias de marketing digital, dado que esse é o pontapé para uma PME ter a necessidade de um software de automação de marketing;
- IV. **Questões político-legais e regulatórias:** avaliando sobretudo o regime e estabilidade políticos do país, abertura à internacionalização em termos burocráticos e facilidade de efetuar pagamentos;
- V. **Cenário competitivo:** analisando a cena do mercado de TI e *SaaS* e avaliando os principais concorrentes presentes no país;
- VI. **Cenário do marketing digital:** considerando fatores como cobertura de internet, número de internautas, maturidade digital das PMEs e investimento em mídia paga;
- VII. **Fatores socioculturais e geográficos:** como proximidade cultural com o Brasil, língua, proximidade geográfica e fuso-horário.

Diante da vasta opção de alvos, foi estabelecido também uma lógica de priorização de mercados para decidir quais países, de fato, fariam parte do processo de internacionalização. Essa lógica tem como base a fórmula apresentada na figura 6:

FIGURA 6 - FERRAMENTA DE PRIORIZAÇÃO DE MERCADOS



Fonte: adaptado do Playbook de Expansão Internacional da RD

O **Índice de Facilidade em Fazer Negócios** se refere à facilidade das condições regulatórias em iniciar um negócio e operá-lo, ou seja, mede o quão propício é o ambiente político-legal do país, e é estabelecido pelo Banco Mundial. O **Ranking Macroeconômico** da fórmula, por sua vez, foi tirado do “The Global Competitiveness Report”, um relatório anual feito pelo Fórum Econômico Mundial que relaciona 114 indicadores para estimar a produtividade e prosperidade a longo prazo de uma economia. O **Índice de Prontidão em Tecnologia**, também criado pelo Fórum Econômico Mundial, mede o quão sofisticada é a internet do país. O **Número de Usuários de Internet** diz respeito a quantidade de internautas do país. Por fim, o **Índice de Prontidão da RD** significa o quão pronta a empresa está para adentrar em determinado mercado, em termos de produto. Se a plataforma já possuir tradução para o idioma local, por exemplo, esse índice aumenta. Para realizar a conta, são excluídos os países que já possuem um cenário competitivo e avançado de marketing digital, como Estados Unidos por exemplo.

Se analisarmos cada um desses critérios de análise e seleção, vemos que eles se encaixam nos quatro ambientes decisivos de marketing internacional apontados por Kotler e

Keller e discutidos amplamente na seção 3.2 deste artigo. Podemos observar esta relação na figura 7:

FIGURA 7: CRITÉRIOS DE ANÁLISE PARA SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO DA RD

Ambiente Cultural	Ambiente Político-Legal	Ambiente Tecnológico	Ambiente Econômico
Língua	Regime político	Cobertura de internet	PIB
Região	Abertura à internacionalização	Nº de internautas	População
Fuso-horário	Facilidade em efetuar pagamentos	Índice de Prontidão em Rede	Ranking macroeconômico
Proximidade com o BR	Índice de facilidade em fazer negócios	Investimento em mídia paga	Nº de empresas e % de PMEs
Índice de Prontidão da RD (Envolve fatores culturais e regulatórios)		Maturidade digital das pequenas e médias empresas	Nº de agências digitais Cenário competitivo

Fonte: elaboração própria

Durante a fase de escolha dos mercados, realizou-se a aplicação da fórmula em diversos países. As regiões com mais mercados em potencial para a internacionalização foram, respectivamente, América Latina e Ásia. Os primeiros países escolhidos pela RD, em 2017, foram México e Colômbia, e para o ano seguinte também entraram no radar Portugal, Espanha, e Argentina. Como pode-se observar, países asiáticos ficaram de fora dessa escolha, e países da Europa Ocidental foram priorizados. Essa jogada estratégica foi de cunho racional, e será compreendida nos próximos parágrafos.

No *playbook* da RD, foi estabelecido que cada novo mercado deve passar por quatro fases. A primeira delas é a de **descoberta**, na qual a empresa testa o mercado usando recursos limitados. Em seguida, vem a etapa de **desenvolvimento**, onde há a confirmação de que o processo comercial está funcionando e é previsível. Terceiramente, tem-se o estágio de **tração**. Esse é o momento de investir significativamente no mercado com a intenção de atrair uma grande massa de clientes. Por último, vem a fase de **escala**, que como o próprio nome já indica, trata de atingir economias de escala com um modelo que se provou eficaz.

A partir disso, a empresa estabeleceu um “cronograma” de entrada em novos mercados, utilizando a seguinte abordagem lógica e hierárquica: o processo de internacionalização se iniciaria com a penetração em 3 ou 5 mercados latino-americanos, em um estágio denominado **Prova de Conceito**. Após conseguir avançar 3 ou 5 mercados para a fase de desenvolvimento, ou 1 ou 2 países para a etapa de tração, a empresa apostaria na

expansão para uma região completamente diferente (como a Ásia, por exemplo). E, então, após provar o conceito em duas regiões distintas, a RD se moveria em direção da escala global. Esse é o plano para conseguir avançar e consolidar o processo de internacionalização a longo prazo

Por esse processo a empresa definiu o México e a Colômbia como os primeiros alvos da internacionalização, seguidos por Argentina, Portugal e Espanha. Como desde o início de 2017 a RD havia investido na produção de conteúdo em língua espanhola e na tradução do produto para o espanhol, a Espanha e a Argentina foram encaradas como uma oportunidade de aproveitar esses esforços. Já Portugal, além da proximidade linguística com o português brasileiro, apresentava bons sinais de tração há alguns anos. Além disso, ter presença na Europa Ocidental poderia ser uma aposta altamente estratégica para o posicionamento da RD como uma empresa global.

4.4. Da estratégia generalista para a estratégia “*Be Local*”: aplicação do marketing internacional

Após selecionar os novos mercados, a RD começou a implementar de fato o seu projeto de expansão internacional. A fase inicial desse processo é a etapa de **descoberta** discutida na seção anterior, na qual busca-se testar o mercado-alvo utilizando uma baixa quantidade de recursos.

Para obter um conhecimento real e mais confiável do país, a empresa abriu uma vaga interna denominada de *trailblazer*. O colaborador com este cargo teria a missão de “abrir as portas” da RD no mercado externo, sendo o pioneiro a desenvolver estratégias de marketing, iniciar parcerias, vendas e ações locais para construir a imagem da empresa no país (MORANDI, 2017). Em 2017 a RD teve o seu primeiro *trailblazer*, no México. Posteriormente, também tiveram *trailblazers* na Colômbia e Portugal.

Nesta fase a estratégia de expansão internacional da RD foi uma **estratégia generalista**, caracterizada por movimentos com menos alto impacto e menos esforços. Não havia outros funcionários representando a RD nos países-alvo além dos *trailblazers*, sendo

eles, portanto, os “rostos” da empresa em cada um dos mercados estrangeiros. O time de apoio era enxuto, composto por um Vendedor e um *Customer Success* (profissional de atendimento), que embora atendessem os clientes de fora, ficavam localizados no Brasil.

Na estratégia generalista, o composto de marketing discutido na seção 3.3.1 ainda não se aplica. Isso significa que a RD adentrou no México, Colômbia, Argentina, Portugal e Espanha utilizando exatamente as mesmas práticas e abordagens brasileiras.

Nessa fase, a RD teve alguns aprendizados importantes advindos dos *trailblazers*. O primeiro deles foi a comprovação da necessidade de estar nos países presencialmente, pois não é viável fazer tudo de forma remota. Em segundo, verificou-se que o único jeito da empresa continuar crescendo de modo a manter sua exponencialidade é ir para fora do Brasil; ou seja, a internacionalização é um processo que deve continuar e se aprofundar. O terceiro e mais relevante para os fins deste estudo foi a necessidade de manter a atenção nos países foco (México e Colômbia), pois não dá para atender todos os mercados sem antes garantir o atendimento e autoridade da RD nesses mercados.

Ao tentar administrar 5 novos mercados simultaneamente através de uma estratégia generalista, a RD encontrou dois principais desafios:

- I. **O discurso não funcionava em todos os países:** por não ter uma estrutura de *pitch* diferenciada, muitas vezes o *Trailblazer* encontrava dificuldade em vender a RD para os potenciais clientes. Por exemplo, o México valoriza empresas e práticas dos Estados Unidos e Europa, então falar que a RD é líder de mercado no Brasil não funciona. Já na Colômbia há aceitação dessa abordagem;
- II. **Precificar a plataforma em dólar estava prejudicando o mercado argentino:** uma estratégia generalista considera a moeda em dólar, o que torna o preço muito instável e sujeito a flutuações na taxa de câmbio. Na época em que se iniciou a internacionalização da RD, a Argentina enfrentava uma forte crise econômica e, portanto, o dólar muito alto passou a prejudicar as vendas no país.

A partir desses desafios, reavaliou-se o processo de expansão e chegou-se aos seguintes *outputs*: o mercado argentino seria despriorizado por hora, em virtude do cenário interno de crise econômica e política do país, e os países que, além de responderem bem aos esforços dos *trailblazers*, mostravam grande potencial de oportunidade frente a ajustes na operação (México e Colômbia) passariam a fazer parte de uma **estratégia *Be Local***. Esses dois países são cruciais para o objetivo deste trabalho e serão avaliados de maneira isolada na próxima seção.

Vale destacar aqui que embora Portugal e Espanha não tenham sido escolhidos, pelo menos por hora, para se implementar uma estratégia *Be Local*, eles vem demonstrando bons resultados.

Portugal tem tudo o que a RD busca: cenário econômico favorável com um ecossistema tecnológico desenvolvido, baixa competição, maturidade digital e principalmente boas agências de marketing que já são parceiras da empresa e fazem questão de tê-la no país. Portanto, apesar de ser um país pequeno em termos de população e economia, é um alvo que confere à RD uma ótima oportunidade de crescer e se tornar líder de mercado. Apesar de não ter escritório próprio e um time local, a empresa já conseguiu uma tração orgânica e bons clientes no país com os esforços atuais, situação essa que tende a se manter por hora. Atualmente, o foco do *Trailblazer* em Portugal é trabalhar em questões da LGPD para garantir a regularização do RDSM e não deixar que isso trave oportunidades futuras.

A Espanha, embora seja um mercado no qual a RD ainda não tenha tantos clientes e parceiros fortes como em Portugal, continua sendo um país extremamente atrativo para a empresa devido ao seu desenvolvimento tecnológico, maturidade digital intermediária e alto volume de startups como potenciais clientes. Outros fatores que fazem da Espanha uma boa oportunidade são a proximidade cultural e linguística com o Brasil, quando comparada a outros países da região. Além disso, o cenário competitivo também é favorável: a RD possui preços mais acessíveis e produtos e serviços no idioma local. Assim, a permanência nesse mercado é estratégica para a RD.

4.4.1. Estratégia *Be Local*: México e Colômbia

O México e a Colômbia atualmente são os mercados foco da RD. Em 2020 a prioridade da empresa no que tange a expansão internacional é se consolidar nesses mercados, pois é apenas depois disso que o modelo poderá ser replicado para outros países.

A partir do momento que a estratégia deixa de ser generalista e passa a ser local, há o desenvolvimento dos 4P's do marketing para o mercado estrangeiro. Isso significa que as estratégias de produto, preço, praça e promoção não são exatamente as mesmas utilizadas no Brasil; há a necessidade de algumas adaptações para melhor atender o mercado.

Em termos de **produto**, os maiores esforços dizem respeito à tradução para o idioma local. É importante destacar que todo o texto do RDSM foi traduzido não para o espanhol de forma geral, mas sim para o espanhol mexicano e para o espanhol colombiano, respeitando as variações linguísticas entre eles. As variáveis do produto como cores e apresentação se mantiveram iguais, mas a marca e a logo mudaram: no Brasil o nome da empresa é Resultados Digitais e o do software é RD Station, enquanto no México e na Colômbia marca e produto se fundem, sendo conhecidas apenas como RD Station. O produto ampliado, que envolve suporte e serviços pós-venda, conta com profissionais dedicados ao atendimento em espanhol, sendo este um diferencial da RD.

O **preço** é outro fator que merece atenção na estratégia de marketing local. Ao sair da estratégia generalista, os mercados México e Colômbia deixaram de ter os valores do RDSM cotados em dólar e passaram a ter uma estratégia de preço para cada país, que foi desenhada levando-se em consideração fatores como o custo fixo de trabalho para cada país, os impostos de cada um e os respectivos valores de mercado. Hoje os pagamentos das licenças do RDSM nesses mercados são feitos em pesos mexicanos e colombianos.

A **praça** da RD no México e na Colômbia é composta basicamente pelo meio digital, que engloba o site (que assim como o produto passou por um processo de tradução para o espanhol mexicano e colombiano), redes sociais, blog e anúncios de mídia paga da empresa. Vale destacar que foram criados novos perfis da RD para as redes sociais desses mercados;

assim, os perfis do Facebook, LinkedIn e Instagram da empresa focados no mercado latino-americano são diferentes daqueles usados no Brasil. Além disso, hoje existe um orçamento próprio da RD destinado às campanhas de mídia paga nesses países, assim como acontece no mercado brasileiro. Percebe-se que embora as estratégias de praça sejam praticamente as mesmas que as do Brasil, há um esforço de personalização.

Um que vem mostrando bons resultados para a RD no mercado mexicano e colombiano é a **Promoção**. Nesse sentido, duas estratégias merecem atenção. Em primeiro lugar, tem-se os esforços, sobretudo dos *trailblazers*, para construir parcerias com *players* relevantes locais (principalmente outras empresas) e realizar iniciativas de *co-marketing*. A RD é muito boa em fazer essas alianças. Em segundo, há a aposta em eventos. A RD vem investindo na criação de eventos, como *workshops* e palestras, especialmente no México, para ganhar autoridade e criar ainda mais parcerias estratégicas. Essa estratégia se mostrou eficiente principalmente para a aquisição de novas agências parceiras.

Ainda sobre promoção, vale destacar os cuidados dos *trailblazers* e dos vendedores ao dialogar e negociar com representantes mexicanos e colombianos. Existem diferenças culturais profundas entre esses dois países e entre eles e o Brasil, o que demanda uma adaptação não só de *pitch* como também de postura nas negociações. No México, por exemplo, é preciso dizer que a RD “é uma empresa global com matriz nos EUA e sede no Brasil” pois os mexicanos valorizam mais os Estados Unidos e a Europa do que os países latino-americanos. Na Colômbia não há essa barreira, mas por outro lado não se pode usar o termo “*Inbound Marketing*” pois o mercado ainda é muito imaturo e não entende.

Para mensurar se a internacionalização está funcionando ou não, existem três premissas que guiam a RD:

1. **Full Adoption:** por se tratar de um software, o mais importante não é o volume de vendas mas sim a completa adoção da plataforma. Quanto mais os clientes explorarem a plataforma e utilizarem seus serviços, maior é a chance de uma relação de longa duração e de sucesso utilizando a ferramenta;

2. **Conversão para vendas 30% eficiente:** os esforços de marketing ajudam a gerar demanda para o time comercial. Para se ter uma operação saudável e sustentável, a RD busca ter uma conversão de oportunidades em vendas de pelo menos 30%;
3. **Thought Leadership:** os colaboradores envolvidos no processo de expansão internacional devem ser reconhecidos como indivíduos que conhecem profundamente os mercados em questão e estão em constante envolvimento com esses nichos.

Embora haja espaço para melhorias, México e a Colômbia vem respondendo positivamente a cada um desses três pilares, o que mostra que a internacionalização está caminhando rumo ao sucesso.

4.4.2. Próximos Passos

Atualmente, nos mercados internacionais a RD está na fase de *product marketing fit*, o que quer dizer que nos mercados externos em que está presente já existem grupos de empresas dispostas a pagar pelo RDSM e, principalmente, usá-lo de maneira frequente. Isso significa que naturalmente surgem renovações de contrato e novas vendas realizadas.

Para potencializar esse cenário, a RD pretende investir ainda em 2020 na abertura de entidades locais no México e na Colômbia, pois atualmente os colaboradores que trabalham nesses países estão atuando em espaços de *coworking*. A decisão de não abrir um cnpj no exterior antes está relacionada aos cuidados em investir nos mercados-alvo antes de testá-lo, mas agora que o cenário se provou promissor esse é um próximo passo natural.

Além disso, a empresa também vem realizando esforços em relação aos seus funcionários. No final de 2019 houve uma realocação do time comercial, com profissionais que antes trabalhavam no Brasil sendo transferidos para o México e a Colômbia. Em 2020 esse movimento continua, e a RD também vai investir na expansão do time focando em contratações locais nesses países.

Nos mercados da Europa Ocidental, a preocupação é adequar o produto às normas LGPD. A empresa já contratou uma especialista no assunto, que por hora está atuando no Brasil, e terá como função principal auxiliar nessa missão.

4.5. Aplicabilidade das Teorias de Internacionalização

Aspectos das três teorias de internacionalização discutidas na seção 2.4 deste trabalho podem ser encontradas na expansão internacional da Resultados Digitais; porém, em alguns casos esses aspectos são muito sutis e são esmagados por outras características do processo que invalidam o enquadramento da RD como exemplo de tais teorias. Esse é o caso do Modelo de Uppsala e do Paradigma Eclético.

Embora a RD tenha desenhado um processo de internacionalização pautado em etapas, indo ao encontro da lógica das Stage Theories, existem duas características que retiram a empresa do escopo do modelo de Uppsala. Primeiramente, o grande propulsor da internacionalização da empresa não foi a saturação do mercado doméstico, como presumem os teóricos da Escola Nórdica. Em segundo lugar, a lógica de proximidade psíquica (que é um dos aspectos mais latentes dessa teoria) se aplica somente no caso dos mercados latino-americanos; como a empresa está investindo também, mesmo que de forma generalista, em países da Europa Ocidental, essa lógica é rompida. Portanto, a teoria de Uppsala não é a melhor lente para se enxergar a internacionalização da Resultados Digitais.

O Paradigma Eclético proposto por Dunning também não se aplica à RD. É verdade que, no caso da empresa, uma das forças motivadoras da busca por novos mercados é a eficiência produtiva, representada sobretudo pela possibilidade de ganhos de escala. É verdade também que a RD possui vantagens competitivas de *ownership* em relação aos mercados escolhidos. Porém, como a Resultados Digitais é uma empresa de TI e não pretende internalizar a produção do RDSM nos países-alvo (todo o desenvolvimento do produto fica no Brasil), essa teoria não se aplica.

Chegamos então à terceira teoria de internacionalização vista neste trabalho: a do empreendedorismo internacional. Aqui, três aspectos da internacionalização da RD merecem ser destacados:

1. Os *trailblazers*, agentes-chave da expansão internacional, precisam ter caráter empreendedor, afinal, é esse comportamento que os fazem abrir portas para a RD no mercado externo;
2. Ao encontrar grandes oportunidades no México e na Colômbia, a RD se mostrou disposta a adotar uma estratégia local e fazer modificações em seu produto, modelo de negócios e abordagens;
3. A empresa optou por realizar a internacionalização, pelo menos por hora, por meio de investimentos que não estão sujeitos a grandes riscos.

Portanto, a partir da análise desses fatores pode-se dizer que a teoria do empreendedorismo internacional é a que mais se aplica à Resultados Digitais.

5. Conclusão e Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel do marketing internacional no processo de internacionalização de empresas de TI a partir do caso da Resultados Digitais. Para isso, em primeiro lugar discutimos o fenômeno da globalização como impulsionador do aumento dos negócios internacionais e a necessidade das empresas se internacionalizarem atualmente. Também mostramos como o setor de TI vem se desenvolvendo nesse cenário, apresentando o crescimento desse mercado no mundo e em Florianópolis, cidade sede da RD.

Na sequência, abordamos os modos de entrada no mercado externo e as teorias de internacionalização de empresas. Também exploramos os conceitos de marketing e marketing internacional, bem como seus ambientes e estratégias.

Por fim, realizamos um estudo de caso da Resultados Digitais, apresentando a história e trajetória da empresa, bem como o seu processo de internacionalização e todas as variáveis que nele estão embutidas. Para concluir o objetivo deste artigo, portanto, chegamos a algumas conclusões.

Em primeiro lugar, concluímos que a teoria de internacionalização que mais se aplica ao caso da RD é a do **empreendedorismo internacional**. Três características do processo sustentam esse ponto de vista: o papel e o comportamento dos *trailblazers* na expansão internacional, a adoção de uma estratégia *Be Local* no mercado mexicano e colombiano, e a realização de investimentos sujeitos a baixo risco no exterior.

Em segundo lugar, vimos que o maior aprendizado da RD no processo de internacionalização até agora foi ter usado uma estratégia generalista para vários países ao mesmo tempo. Essa estratégia demonstrou para a empresa que, assim como foi discutido na seção 3 deste artigo, não é em todos os casos que as mesmas abordagens utilizadas para o mercado doméstico funcionarão no exterior. Em alguns casos está funcionando (Portugal e Espanha), mas em outros (México e Colômbia) houve a necessidade de investir em uma estratégia personalizada para aproveitar melhor as oportunidades.

Um ponto-chave aqui é que, independente da estratégia utilizada (generalista ou local), o marketing internacional se mostrou altamente necessário e eficaz. Primeiramente porque sem os esforços de marketing referente às análises de seus ambientes (seção 3.2) não se tem insumo o suficiente para escolher um país-alvo promissor, o que pode fazer com que uma empresa se lance no exterior “às cegas”, correndo alto risco de perder seus investimentos e esforços. Segundo, porque para consolidar o processo de internacionalização se faz necessário ter uma estratégia personalizada, que envolve diretamente o composto de marketing discutido na seção 3.3.

Czinkota e Ronkainen (2007) afirmam que o marketing internacional é o ápice dos processos de entrada e expansão no mercado internacional. Quando olhamos para a internacionalização da RD, especialmente no México e na Colômbia, vemos que esses exemplos são a materialização dessa afirmação, afinal, a empresa está investindo em estratégias de marketing nesses países com o objetivo de consolidar a sua fase de Prova de Conceito (a etapa inicial do cronograma para ser uma empresa global). Nesse sentido, existem três fatores principais que demonstram o sucesso da RD nessa empreitada: *full adoption* do RDSM nesses mercados, conversão em vendas 30% eficiente e *thought leadership*.

Concluimos, portanto, a partir do caso da Resultados Digitais, que o marketing internacional é uma ferramenta que pode ser de grande ajuda para qualquer empresa que decida se lançar em águas internacionais e ter sucesso em sua internacionalização. Os esforços de marketing tem o potencial de atuar tanto em mercados com proximidade psíquica do mercado doméstico quanto em mercados mais distantes, visando diminuir essas distâncias. Assim, o marketing internacional pode ser visto como um catalisador do processo de internacionalização.

6. ADENDO

O presente artigo foi escrito entre agosto de 2019 e fevereiro de 2020, não considerando, portanto, os impactos da pandemia da Covid-19 na Resultados Digitais. Mudanças no cenário internacional da empresa decorrentes da pandemia podem ter acontecido desde então.

7. REFERÊNCIAS

PRADO, Luiz Carlos Delorme. **Globalização: Notas sobre um conceito controverso**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<https://dogmaseenigmas.files.wordpress.com/2012/12/prado-2000.pdf>>. Acesso em: 07/09/2019.

RAMOS, Gersa Coutinho. **A Globalização Produtiva e a Globalização Financeira no Processo de Mundialização da Economia**. 2010. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1694.pdf>. Acesso em: 07/09/2019.

COBRA, Marcos. **Ensaio de Marketing Global**. São Paulo: Marcos Cobra, 1995.

DANIELS, Daniel.; RADEBAUGH, Lee. **Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones**. Pearson education. Decimosegunda edición. 2010.

CZINKOTA, Michael., RONKAINEN, Ilkka. **International Marketing**. Thomson South-Western. 8th edition. 2007.

CHAN, Kim W.; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 19.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2007.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: Como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: MAKRON Books. 1999.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: uma abordagem estratégica**. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

CAVANAGH, J.; ANDERSON, S..(1996). **Multinacionais comandam economia global**. Estado de São Paulo, São Paulo, 18 out. Economia, p. B12.

GUERRINI, Fábio Muller; SACOMANO, José Benedito. **Globalização e o novo paradigma produtivo**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART170.pdf>. Acesso em: 02/09/2019.

PAREJO, Luis Carlos. **O papel das multinacionais na globalização**. Uol. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/disciplinas/geografia/multinacionais-o-papel-das-multinacionais-na-globalizacao.htm>>. Acesso em: 02/09/2019.

MORAES, F. Alice. **As Tecnologias de Informação e Comunicação e o Processo Globalizado**. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, 2002, Fortaleza. Fortaleza: FEBAB/ABC, 2002.

GORENDER, Jacob. **Globalização, tecnologia e relações de trabalho**. Scielo, Estud. av. vol.11 no.29 São Paulo, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141997000100017>. Acesso em: 31/08/2019.

COLCHER, Raul. **Globalização e informática: Reflexões sobre o caso brasileiro**. 2008. Disponível em: <<http://www.rij.eng.uerj.br/professional/2008/pe082-01.pdf>>. Acesso em: 31/08/2019.

SIQUEIRA, T.V. **O Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil no Período Recente**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 14, N. 27, pp. 213-260, junho de 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. **“Ilha do Silício”: Rede de Inovação Florianópolis faz da capital um polo de tecnologia**. Florianópolis, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/prefeitura-municipal-de-florianopolis/florianopolis-uma-cidade-para-todos/noticia/2019/07/04/ilha-do-silicio-rede-de-inovacao-florianopolis-faz-da-capital-um-polo-de-tecnologia.ghtml>>. Acesso em: 25/10/2019.

ACATE. **Panorama do Setor de Tecnologia de Santa Catarina 2018**. Florianópolis, 2018. Disponível em: <<https://www.acate.com.br/wp-content/uploads/2018/11/ACATE-Observat%C3%B3rio-2018.pdf>>. Acesso em: 25/10/2019.

SEBRAE. **Estudo setorial da Indústria Catarinense**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3269f3d0a2acc0ba4fe866fd35a93344/\\$File/5750.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3269f3d0a2acc0ba4fe866fd35a93344/$File/5750.pdf)>. Acesso em: 25/10/2019.

SANTOS, Leandro. **A Capital da inovação: Arranjos institucionais do empreendedorismo inovador no polo tecnológico de Florianópolis**. 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/183599/PSOP0596-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25/10/2019.

KEEGAN, Warren J., GREEN, Mark C. **Global Marketing**. Pearson Prentice Hall. 4th edition. 2004.

JOHANSSON, Johny K. **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management**.

CASTRO, Matheus Espíndola. **Análise de modelos de marketing internacional: estudo de caso de uma empresa de tecnologia**. 2009. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/120138/283938.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04/09/2019.

CATEORA, P.; GILLY, M.; GRAHAM, J.; **International Marketing**. McGraw-Hill Education. 10th edition. 2010.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

RESULTADOS DIGITAIS. **4 Ps do Marketing: há quase 60 anos mantendo a relevância**. 2019. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/4-ps-do-marketing-mix/>>. Acesso em 12/02/2020.

AMARAL, Sueli. **Os 4Ps do Composto de Marketing na literatura de ciência da informação**. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v12n2/04.pdf>>. Acesso em 12/02/2020.

SILVA, Norma Lúcia. **MARKETING DIGITAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA: o uso do Portal Digital do Banco do Brasil S.A.** Catalão, GO. Junho 2016. Disponível em: <http://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2014/NORMA_LUCIA_DA_SILVA.pdf>. Acesso em 12/02/2020.

GONÇALVES, Carlos Alberto; FILHO, Cid Gonçalves. **Tecnologia da informação e marketing: Como obter clientes e mercados**. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n4/a04v35n4.pdf>>. Acesso em 12/02/2020.

ELIJAH, Elias. **Ações de Marketing no Segmento de TI**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/acoes-de-marketing-no-segmento-de-ti>>. Acesso em 12/02/2020.

RODRIGUES, Lya. **Análise das estratégias de Marketing Digital em uma empresa de tecnologia.** Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/166448/TC%20-%20Lya%20Michels%20Rodrigues.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

ENDEAVOR. **Marketing digital acessível a todos: conheça a história da Resultados Digitais.** 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/historia-resultados-digitais/>>. Acesso em 12/02/2020.

COSTA et al. **A evolução do marketing digital: uma estratégia de mercado.** Fortaleza, 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_259_27165.pdf>.

ALVES, Breno. **A Resultados Digitais quer mudar o marketing digital no Brasil e está conseguindo.** 2015. Disponível em: <<https://www.projetodraft.com/a-resultados-digitais-quer-mudar-o-marketing-digital-do-brasil-e-esta-conseguindo/>>. Acesso em: 13/12/2019.

CABRAL, Marcelo. **Como Eric Santos quer transformar a Resultados Digitais em um negócio global.** 2019. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/08/como-eric-santos-quer-transformar-resultados-digitais-em-um-negocio-global.html>>. Acesso em: 13/12/2019.

FONSECA, Mariana. **Esta empresa apostou num mercado novo e conseguiu R\$ 83 milhões.** Exame. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/esta-empresa-apostou-num-mercado-novo-e-consegiu-r-83-milhoes/>>. Acesso em: 13/12/2019.

RESULTADOS DIGITAIS. **Mais que uma ferramenta líder: somos uma comunidade inteira no primeiro lugar.** Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/rdstation-lider-em-automacao-de-marketing/>>. Acesso em: 13/12/2019.

SANTOS, Eric. **Resultados Digitais recebe investimento do fundo DGF Inova – nossos planos e objetivos para o aporte.** 2013. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/investimento-dgf-inova/>>. Acesso em: 13/12/2019.

StartupSC. **Resultados Digitais recebe investimentos do Fundo DGF Inova.** Disponível em: <<https://www.startupsc.com.br/resultados-digitais-recebe-investimentos-do-fundo-dgf-inova/>>. Acesso em: 13/12/2019.

FONSECA, Mariana. **Resultados Digitais recebe aporte de 15 milhões de reais.** 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/resultados-digitais-recebe-aporte-de-15-milhoes-de-reais/>>. Acesso em: 13/12/2019.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Networked Readiness Index.** Disponível em: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index/?doing_wp_cron=1582077413.1044270992279052734375>. Acesso em: 14/02/2020.

THE WORLD BANK. **Ease of Doing Business rankings.** Disponível em: <<https://www.doingbusiness.org/en/rankings>>. Acesso em: 14/02/2020.

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: 14/02/2020.

ANDREESEN, Marc. **Product/Market Fit.** Disponível em: <<http://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>> Acesso em: 14/02/2020.

ALEM, Ana. CAVALCANTI, Carlos. **O BNDES e o apoio à internacionalização de empresas brasileiras: algumas reflexões.** Disponível em: <<http://maxitradeconsultoria.com/2011/Downloads/BNDES-apoio-internacionalizacaoempresas-brasileiras.pdf>> Acesso em: 10/01/2020.

FREITAS, André Genovez. **A Internacionalização como instrumento de planejamento estratégico das empresas de alta tecnologia: um estudo de caso da Nanovetores S.A.** 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/168404>>. Acesso em: 16/02/2020.

DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions.** Journal of international business studies, [s.i], p. 1-31. jun. 1988.

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: 15/02/2020.

REWER, et al. **Key factors in the internationalisation process of SMEs exporting business software as a service.** Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/264824190_Key_factors_in_the_internationalisation_process_of_SMEs_exporting_business_software_as_a_service>. Acesso em 15/02/2020.

RESULTADOS DIGITAIS. **O que é Inbound Marketing.** Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/especiais/inbound-marketing/>>. Acesso em 16/02/2020.

MORANDI, Carine Letícia. **Desafio Trailblazer: O caso na internacionalização de uma empresa de tecnologia brasileira para o México.** Disponível em: <http://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=615>. Acesso em 16/02/2020.

OLIVEIRA, S. L. **Metodologia Aplicada ao Direito.** São Paulo: Pioneira. 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman. 2001.

BHAGAT, R.; KASHLAK, R.; PHATAK, A. **International Management: Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment**. Philadelphia: McGraw-Hill. 2008.

KELLER, Kevin; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Pearson: 14ª ed. 2012.

JUNIOR, Amadeu Nosé. **Marketing Internacional: uma estratégia empresarial**. Cengage Learning: 1ª ed. 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. Atlas, Volume 3. 1975.