

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS TRINDADE
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Vinicius Mantovani Manganotti

Internacionalização de empresas SaaS:
um estudo de caso da *RD Station* na Colômbia e no México

Florianópolis

2021

Vinicius Mantovani Manganotti

Internacionalização de empresas SaaS:

um estudo de caso da *RD Station* na Colômbia e no México

Trabalho 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.

Orientadora: Prof.^a Dra. Iara Costa Leite.

Florianópolis

2021

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

Manganotti, Vinicius

Internacionalização de empresas SaaS : um estudo de caso
da RD Station na Colômbia e no México / Vinicius Manganotti
; orientadora, Iara Leite, 2021.
66 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Relações Internacionais,
Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Relações Internacionais. 2. Internacionalização. 3.
Software as a service. 4. Digitalização. 5. RD Station. I.
Leite, Iara. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Relações Internacionais. III. Título.

Vinicius Mantovani Manganotti

Internacionalização de empresas SaaS:

um estudo de caso da *RD Station* na Colômbia e no México

Florianópolis, 05 de maio de 2021.

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

Profa. Iara Costa Leite, Dra. (Orientadora)
CNM/UFSC

Profa. Janaína Führ, Dra.
CEAVI/UEDESC

Ana Junqueira Pessoa
Psoas Global Business Development

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

Prof.^a Iara Costa Leite, Dra.
Orientador(a)

Florianópolis, 2021.

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Luiz e Maria, à minha irmã, Natália, à minha namorada, Amanda, aos meus amigos e à empresa *RD Station*, que possibilitou este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a meus pais, Luiz e Maria, que possibilitaram os meus estudos em uma universidade longe de casa e sempre acreditaram em mim. Sem eles a minha formação em Relações Internacionais, na UFSC, não seria possível. À minha irmã agradeço por todo apoio e confiança em meu desenvolvimento como pessoa.

Aos meus amigos, agradeço pelo companheirismo durante este período de faculdade, nos bons momentos e também nos momentos difíceis. A experiência de concluir a graduação ficou melhor com a companhia de pessoas que sabia que poderia contar com o apoio.

Agradeço à minha namorada, Amanda, por estar do meu lado em todos os momentos e sempre me motivar e apoiar em períodos que mais precisava.

À UFSC agradeço por fornecer um ambiente de aprendizado enriquecedor e que me trouxe ensinamentos para a vida profissional e pessoal, por meio de um ambiente diverso e acessível para todos.

Agradeço à RD Station por me fornecer a possibilidade de fazer este projeto e ser a minha primeira experiência de trabalho, viabilizando um ambiente para meu crescimento profissional.

E por fim agradeço à minha orientadora, Iara, por ter abraçado o projeto deste trabalho e me ajudado na melhor formulação do mesmo.

Muito obrigado a todos vocês.

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa foi realizar o estudo da expansão internacional da RD Station na Colômbia e México, analisando como os avanços no setor de tecnologia de informação impactam na rápida internacionalização de uma empresa de *Software as Service* (SaaS). Para cumprir tal objetivo, a metodologia utilizada foi a revisão de bibliografia acadêmica e levantamento de dados primários. Para a revisão bibliográfica foram utilizadas as bases de dados Google Acadêmico, Scielo e Scopus, onde foram pesquisados os temas foco do trabalho, combinados por meio de pesquisa booleana, em artigos publicados nos últimos dez anos preferencialmente e nos idiomas português e inglês. Para o levantamento de dados primários, foram realizadas entrevistas com funcionários envolvidos diretamente com o processo de internacionalização da empresa, tendo como instrumento de coleta de dados o questionário semiestruturado e como procedimento de análise dos dados a análise de conteúdo. De forma complementar, foi realizada coleta de informações no *website* da RD Station e em documentos internos não sigilosos da empresa. Além disso, foram transcritas e analisadas entrevistas com o CEO-fundador da RD Station, Eric Santos, e retiradas as informações pertinentes para este estudo. Por meio da pesquisa realizada foi possível concluir que, por mais que empresas totalmente digitalizadas possuam vantagens para internacionalizar de maneira acelerada, há outras variáveis que afetam a estratégia de internacionalização da empresa, como modelo de negócio, complexidade do produto e avaliação de vantagens intangíveis.

Palavras-chave: Internacionalização. Software as a service. RD Station.

ABSTRACT

The aim of this research was to study the international expansion of RD Station in Colombia and Mexico, analyzing how advances in the information technology sector impact the rapid internationalization of a Software as Service (SaaS) company. To achieve this objective, the methodology used was the review of academic bibliography and survey of primary data. For the bibliographic review, the Google Scholar, Scielo and Scopus databases were used, where the focus themes of the work were researched, combined by means of Boolean research, in articles published in the last ten years, preferably in Portuguese and English. For the survey of primary data, interviews were conducted with employees directly involved in the company's internationalization process, using the semi-structured questionnaire as the data collection instrument and the content analysis as the data analysis procedure. In addition, information was collected on the RD Station website and on non-confidential internal documents of the company. Furthermore, interviews with RD Station's CEO and co-founder Eric Santos were transcribed and analyzed, and the relevant information for this study was collected. Through the research carried out it was possible to conclude that, even though fully digitalized companies have advantages to accelerate internationalization, there are other variables that affect the company's internationalization strategy, such as business model, product complexity and evaluation of intangible advantages.

Keywords: Internationalization. Software as a Service. RD Station.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Internacionalização segundo Estados e Aspectos Transitórios.....	20
Figura 2 – Gráfico da dinâmica do custo de aquisição de cliente.....	32
Figura 3 – Gráfico do impacto do sucesso.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funcionários da RD Station entrevistados e informações buscadas em cada entrevista.....	15
Quadro 2 – Resumo das principais teorias tradicionais de internacionalização.....	17
Quadro 3 – Aplicabilidade das teorias tradicionais ao processo de expansão da RD Station.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.3 METODOLOGIA	13
2 O IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: TEORIAS TRADICIONAIS X <i>BORN GLOBALS (BORN DIGITALS)</i>	16
2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO TRADICIONAIS.....	16
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO ACELERADA: AS <i>BORN GLOBALS</i>	21
2.2.1 A digitalização como fator determinante para o surgimento das <i>born globals</i> e das <i>born digitals</i>	23
2.3 CONCLUSÕES.....	27
3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SAAS	29
3.1 O MODELO DE NEGÓCIO SAAS	30
3.2 INDICADORES DE SUCESSO DE UMA EMPRESA SAAS.....	32
3.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SAAS	35
3.4 CONCLUSÕES.....	37
4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA RD STATION COM ENFOQUE NA AMÉRICA LATINA.....	39
4.1 A RD STATION (RESULTADOS DIGITAIS): ORIGEM E TRAJETÓRIA	39
4.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA RD STATION NA COLÔMBIA E MÉXICO.....	42
4.2.1 Fatores para a escolha de mercados alvo	43
4.2.2 O impacto da cultura no processo de expansão internacional da RD Station	45
4.2.3 A importância da digitalização para o processo de internacionalização da RD Station.....	47

4.2.4 Aplicabilidade das teorias de internacionalização no caso da RD Station.....	50
4.3 CONCLUSÕES.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização, a formação de blocos econômicos e a mudança nos hábitos do consumidor causam transformações no mundo dos negócios, afetando diretamente as empresas de todos os setores em todo o mundo (CAVUSGIL et al., 2010; TEIXEIRA; PICCHIAI, 2016). O movimento de globalização, acentuado desde o final do século XX, incentiva a internacionalização das empresas, passando a ser uma estratégia fundamental para o sucesso no mercado cada vez mais competitivo (CAVUSGIL et al., 2010; SALES et al., 2015; PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018), pois a competição não é mais local, mas sim global (TEIXEIRA et al., 2018).

Ou seja, os avanços tecnológicos permitiram que as empresas tenham um fácil acesso a diferentes mercados de maneira simultânea e com custos reduzidos (NEUBERT, 2018). Aliado a isso, o surgimento da internet e os avanços no armazenamento e processamento de dados em nuvem permitiu a eclosão de diversos negócios totalmente baseados no mundo digital. Estas empresas baseadas na internet, geralmente de pequeno porte e com conhecimento intensivo, possuem um grande potencial para internacionalizar desde a sua criação, atingindo diversos mercados já nos primeiros anos de vida (YIN LEE; FALAHAT; SIA, 2019).

Assim, Knight e Cavusgil (2015) afirmam que as empresas born global representam uma tendência positiva de que empreendimentos, de qualquer tamanho, com qualquer experiência e recursos, podem participar ativamente em negócios internacionais. Portanto, a democratização do acesso às informações e tecnologias da comunicação impactaram positivamente para o desenvolvimento e expansão de novos negócios. Isso também se mostra verdadeiro no caso do desenvolvimento de negócios digitais em mercados emergentes, como o mercado brasileiro e da América Latina como um todo.

No entanto, ainda que os avanços tecnológicos tenham facilitado o processo de criação e internacionalização de uma empresa totalmente digital, outros fatores, como distância cultural e física, e modelo e estratégia de negócio também exercem grande influência no momento de internacionalizar uma empresa. É a partir destes pressupostos que o presente trabalho irá analisar o processo de internacionalização da RD Station, uma empresa Software as a Service sediada no Brasil, mais especificamente em Florianópolis, para os mercados da Colômbia e México.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Realizar o estudo de caso da expansão internacional da RD Station na Colômbia e México, analisando quais foram os fatores determinantes para o modelo de internacionalização adotado pela empresa.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar uma revisão teórica acerca das teorias tradicionais de internacionalização e teorias de internacionalização acelerada;
- Analisar o impacto da digitalização nos processos de internacionalização de empresas;
- Apresentar o modelo de negócio *Software as a Service* e as especificidades de internacionalizar uma empresa *SaaS*;
- Apresentar o estudo de caso da internacionalização da RD Station na Colômbia e México.

1.3 METODOLOGIA

Para cumprir tais objetivos, adotou-se, como metodologia desta pesquisa, a revisão bibliográfica e o levantamento de dados primários sobre a expansão da RD Station. Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, utilizando a pesquisa bibliográfica e a entrevista como ferramenta de coleta de dados e a análise de conteúdo como ferramenta de interpretação. Para a revisão bibliográfica foram utilizadas as bases de dados: Google Acadêmico, Scielo e Scopus, onde foram pesquisados os termos: “Software as a service”, “Internationalization”, “Digitalization”, “Born globals”. Deu-se preferência a artigos publicados nos últimos dez anos, com acesso na íntegra, nos idiomas português e inglês, porém não foram excluídos textos de autores exponenciais da temática.

O levantamento de dados teve como objeto a RD Station e como instrumento de pesquisa a entrevista, com questionário semiestruturado e a análise documental. Desta forma, foram realizadas entrevistas com funcionários envolvidos diretamente com o processo de internacionalização da empresa, tendo como instrumento de coleta de dados o questionário

semiestruturado e como procedimento de análise dos dados a análise de conteúdo. Além disso, utilizou-se a análise documental, onde foram transcritas entrevistas com o CEO-fundador da RD Station, Eric Santos, e retiradas as informações pertinentes para este projeto de pesquisa. A entrevista semiestruturada, segundo Schuler e De Toni (2015, p. 157), permite a livre associação de significados por parte do entrevistado e as perguntas “[...] são projetadas para oferecerem ao respondente estímulo para revelar atributos”.

As entrevistas foram gravadas e transcritas e, após, realizada a análise de conteúdo. Segundo Martins e Theóphilo (2009), a análise de conteúdo é uma forma muito utilizada para analisar os dados derivados de pesquisas qualitativas, pois tem como objetivo buscar o sentido ou os sentidos das informações encontradas, realizando inferências sobre o conteúdo, ou seja, interpretando as respostas abertas. No entendimento de Bardin (2011, p. 47), a análise de conteúdo “[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores”, que permitam inferir a percepção dos envolvidos na pesquisa.

O trabalho foi organizado em três capítulos. No primeiro capítulo é realizada uma revisão de literatura acerca das principais teorias tradicionais de internacionalização, tanto econômicas quanto comportamentais, e dos estudos mais relevantes sobre teorias de internacionalização acelerada, com enfoque no surgimento das *born globals*. Além disso, o capítulo avalia como a digitalização impactou no processo de expansão internacional das empresas. Por fim, é abordada a diferença conceitual entre empresas *born globals* e empresas *born digitals*.

O segundo capítulo, por sua vez, apresenta o modelo de negócio *SaaS*. Para tanto, este capítulo contou com uma revisão bibliográfica sobre o surgimento e particularidades do modelo de negócio. Na primeira seção, é feito um comparativo entre a estratégia *SaaS* e o modelo *software on-premise*, avaliando como ocorreu essa evolução e quais são as principais vantagens de adotar uma estratégia *SaaS*. Já na segunda seção, são apresentados os principais indicadores de sucesso de uma empresa baseada na estratégia *SaaS*. O capítulo então é finalizado com uma terceira seção que avalia as especificidades de internacionalizar uma empresa *SaaS*, realizando uma revisão bibliográfica de estudos relevantes sobre o tema.

O terceiro e último capítulo apresenta uma análise do processo de internacionalização da RD Station. Tal análise está dividida em duas seções principais, no qual a primeira seção apresenta a trajetória da RD Station como empresa referência em automação de marketing no Brasil, enquanto a segunda seção faz uma análise do processo de internacionalização da

empresa. A primeira seção foi elaborada com base em entrevistas concedidas a portais de mídia pelo CEO da empresa, Eric Santos, e de materiais institucionais disponibilizados no *website* da organização. Já a segunda seção foi elaborada por meio da análise de entrevistas com funcionários da empresa, sendo dividida em quatro subseções: a primeira traz os fatores para a escolha de mercado alvo; a segunda avalia o impacto dos fatores culturais dos mercados alvo para o processo de expansão da empresa; a terceira analisa como a digitalização auxilia no momento da empresa atuar na operação internacional; e por fim a quarta seção realiza uma análise da aplicabilidade das teorias tradicionais de internacionalização e das teorias de internacionalização acelerada (*born globals*) para o caso da RD Station.

O quadro 1 apresenta a relação dos funcionários entrevistados e seus respectivos cargos dentro da organização.

Quadro 1 - Funcionários da RD Station entrevistados e informações buscadas em cada entrevista

Abreviatura	Cargo	Informações buscadas com a entrevista
Rev.	Revenue Operations (Novas iniciativas)	Processo de definição dos mercados alvo; Forma de internacionalização da empresa.
Prod.	International Product Manager	Processo de internacionalização do produto; Como a complexidade do produto afeta na expansão da empresa.
Cust.	International Customer Success Team Leader	Diferenças culturais entre clientes colombianos e mexicanos; Entendimento geral da operação para clientes internacionais.
Sal.	International Sales Manager	Diferenças culturais entre clientes colombianos e mexicanos; Efeito país de origem no processo de vendas; Entendimento geral da operação para clientes internacionais.
Markt.	Growth Marketer LATAM	Modos de atuação em termos de marketing nestes mercados; Diferenças culturais em termos de mercado entre Colômbia e México.
Rec.	Business Recruiter (Internacional)	Diferenças culturais entre candidatos colombianos e mexicanos; Efeito país de origem no momento de atrair candidatos; Perfil buscado para vagas internacionais.
Supp.	Customer Support (Brasil e International)	Diferenças culturais entre clientes colombianos e mexicanos; Entendimento geral da operação para clientes internacionais.
Fin.	International Finance Operations	Diferenças burocráticas entre os mercados da Colômbia e do México; Entendimento geral da operação para mercados internacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

2 O IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: TEORIAS TRADICIONAIS X *BORN GLOBALS (BORN DIGITALS)*

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica ligada ao impacto da digitalização no processo de internacionalização de empresas, apresentando teorias tradicionais e as que se dedicam sobre as *born globals*. Primeiramente, será realizada uma revisão teórica das principais teorias tradicionais de internacionalização, tanto comportamentais, quanto econômicas. Na segunda seção, são abordados o surgimento das empresas *born global* e como elas impactam na percepção do processo de internacionalização, abrindo espaço para a formulação de novas teorias, que se mostram alternativas às postulações das teorias tradicionais de internacionalização. Além disso, é ressaltada a importância dos avanços tecnológicos nos setores de comunicação e armazenamento e processamento de dados para este surgimento de empresas com acelerada internacionalização. Por fim, também são abordadas as diferenças conceituais entre o que seria uma empresa *born global* e o que seria uma empresa *born digital*.

2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO TRADICIONAIS

Inicialmente, cabe apresentar, de forma rápida, o conceito de internacionalização das empresas. Para Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização é o processo pelo qual as empresas gradativamente se envolvem em negócios internacionais. Cyrino, Oliveira e Barcellos (2010) afirmam que a internacionalização é a obtenção de faturamento por meio da realização de operações internacionais, como exportação, licenciamento, alianças estratégicas ou construção de subsidiárias. A internacionalização, ou seja, a negociação internacional ou interfronteiras, refere-se ao desempenho de atividades comerciais e de investimento das empresas além das fronteiras de seu país (CAVUSGIL et al., 2010). Ludovico (2009) e Borges (2010) afirmam que a internacionalização é o fenômeno de consolidação das atividades de uma empresa em mercados estrangeiros.

As teorias de internacionalização baseiam a explicação das formas adotadas pelas empresas para a inserção nos mercados internacionais em fatores econômicos e comportamentais (DIB; CARNEIRO, 2007; PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018). Como abordado por Picchiai e Teixeira (2018) e Teixeira et al. (2018) as teorias mais influentes e mais citadas na literatura, sintetizadas no quadro abaixo, são: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da

Internalização e o Paradigma Eclético (abordagens econômicas); o Modelo de Uppsala, o Empreendedorismo Internacional e a Perspectiva de Networks (abordagens comportamentais).

Quadro 2 – Resumo das principais teorias tradicionais de internacionalização

Abordagem	Teoria	Autores (ano)	Foco	Premissas	Conceitos envolvidos
Econômica	Poder de Mercado	Hymer (1960)	Formação de monopólios	Eliminação da concorrência com fusões, aquisições e aumento de capacidade	Vantagem monopolista e Investimento Estrangeiro Direto
	Internalização	Buckley e Casson (1998)	Aproveitamento das imperfeições do mercado	Comparação entre custos de transação e custos de internalização	Custos de transação e racionalidade limitada
	Paradigma Eclético	Dunning (1980)	Exploração das vantagens competitivas	Obtenção de vantagens de propriedade, localização e internalização	Vantagem competitiva e imperfeições do mercado
Comportamental	Modelo de Uppsala	Johanson e Vahlne (1977)	Aquisição gradual de conhecimento dos mercados externos	Envolvimento lento e em estágios ou passos incrementais	Distância psíquica
	Empreendedorismo internacional	Mc Dougall (1989)	Capacidade empreendedora e inovadora dos gestores	Exploração de oportunidades de negócios em diferentes mercados	Visão global e <i>born globals</i>
	Perspectiva de Networks	Johanson e Mattson (1986)	Manutenção de relacionamentos duradouros entre empresas e mercados	Inserção em redes de relacionamento no exterior	Cooperação e redes intra e inter organizacionais

Fonte: Picchiali e Teixeira (2018, p. 32).

Dentre as teorias tradicionais de internacionalização baseadas na abordagem econômica, Dib e Carneiro (2007) e Picchiali e Teixeira (2018) esclarecem que a Teoria do Poder de Mercado, ou Teoria da Vantagem Monopolista, é originada dos estudos de Hymer (1960), que tiveram início na década de 1960, por meio de sua tese. O autor acreditava que os estágios iniciais do crescimento de uma empresa dependiam do aumento da participação no mercado interno por meio de fusões, aquisições e extensão de sua capacidade, incrementando, desta forma, os lucros. Este aumento, em certo ponto, cessaria, pois em todo mercado há um

limite de crescimento e monopólio. Neste momento, os lucros obtidos dentro do mercado doméstico seriam investidos em internacionalização, e o processo de crescimento seria iniciado em mercados estrangeiros.

A Teoria da Internalização, ou Teoria dos Custos de Transação, revisada por Buckley e Casson (1998), tem origem conceitual no artigo de Coase (1937) e dá ênfase à eficiência com a qual a empresa se organiza, usando os custos de transação como razão para justificar a entrada em determinado mercado. Há no uso da Teoria da Internalização uma análise (supostamente racional) de benefícios versus custos que determinaria o grau “certo” de integração da empresa em atividades internacionais. Custos de transação, no modelo de exportação, exemplificam dado considerado quando uma empresa decide explorar o mercado externo; já, quando a decisão é por utilizar uma subsidiária ou aliança estratégica com empresas locais, há os custos de internalização (relacionados ao estudo do mercado, instalação da empresa, coordenação das atividades, entre outros). Assim, a Teoria da Internalização estipula que, quando os custos de internalização são maiores que os custos de transação, as empresas não devem instalar subsidiárias no exterior (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018).

A Teoria do Paradigma Eclético, ou Teoria OLI, de Dunning (1980), se destaca a partir da década de 70 e é a principal representante da abordagem econômica de internacionalização das empresas (LICHA, 2010), defendendo a ideia de concentrar o processo na racionalidade e na alocação dos recursos disponíveis com o mínimo de custos e visando a maximização dos resultados positivos. Segundo Dunning (1980), uma empresa tende a internacionalizar, abrindo uma subsidiária no exterior, se necessariamente três condições são satisfeitas. A primeira delas analisa se a empresa possui ativos intangíveis vistos como vantagens competitivas, denominado como vantagem de propriedade (O – Ownership Advantage). Se este primeiro fator é verdadeiro, deve ser mais benéfico para a empresa manter internamente estes ativos do que transferir a uma empresa no mercado alvo. Dessa forma, a empresa deve internalizar (I – Internalization Advantages) essa atividade. E, assumindo que as duas condições anteriores foram atendidas, deve ser de interesse da empresa combinar suas vantagens com os fatores locais de produção de países estrangeiros (L – Localization Advantages). Tendo como válido estes três pontos, a empresa optará por atuar diretamente no exterior, internacionalizando sua produção.

Dentre as teorias tradicionais de internacionalização baseadas na abordagem comportamental, destaca-se o Modelo de Uppsala, ou Escola de Uppsala, ou Teoria do Processo de Internacionalização da Firma, ou Teoria das Fases de Desenvolvimento, de Johanson e

Vahlne (1977), que surgiu na Universidade de Uppsala (Suécia) e é focado na empresa individual. Tendo como base o envolvimento gradual e lento com os mercados externos (aquisição, integração e uso do conhecimento e operações internacionais), a partir do aprendizado adquirido ao longo do tempo, o modelo de Uppsala pode ser aplicado a qualquer empresa (TEIXEIRA et al., 2018). Machado Neto e Almeida (2008) explicam que o modelo aborda a internacionalização em estágios ou pequenos passos incrementais, que são: (1) ausência de atividade no exterior; (2) análise da viabilidade de internacionalizar; (3) início das exportações por meio de agentes; (4) estabelecimento de subsidiária de vendas; e (5) estabelecimento de subsidiária de produção. Caracteriza-se, portanto, por ser um processo gradual, em que o comprometimento da empresa com o mercado externo aumenta conforme o acúmulo de aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento.

Neste mesmo sentido, Dib e Carneiro (2006, p. 12) esclarecem que uma das premissas do Modelo de Uppsala

[...] era que o processo de internacionalização da empresa se daria através de estágios sequenciais em ordem incremental de comprometimento de recursos, uma “cadeia de estabelecimento” no mercado estrangeiro. Assim, as empresas primeiramente iriam explorar seus mercados domésticos, depois lentamente começariam a exportar. A atividade inicial de exportação poderia ser indireta, através de agentes. Com o passar do tempo, seriam estabelecidas subsidiárias de vendas. O aumento do comprometimento com o mercado internacional teria seu ápice com o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro.

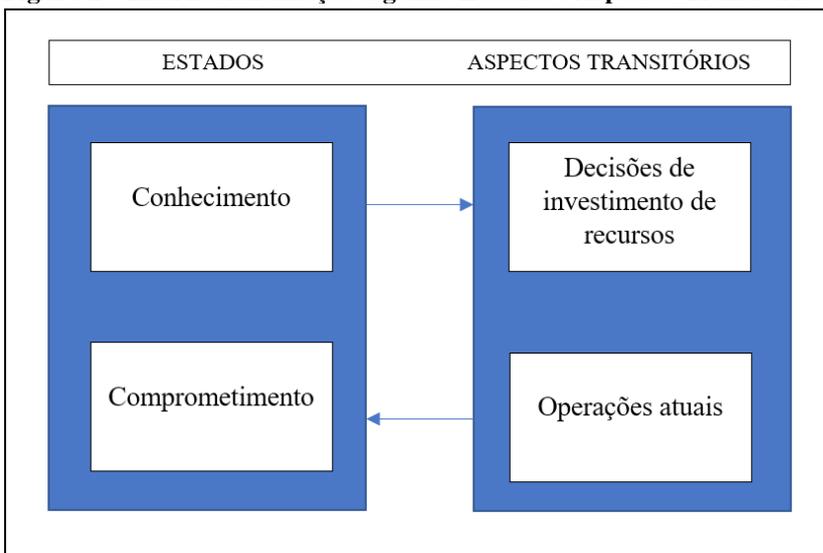
No entendimento de Souza e Fenili (2012) e Sales et al. (2015), o processo de internacionalização é cheio de incertezas. O conceito de “distância psíquica” está intrínseco à abordagem comportamental do Modelo de Uppsala e faz parte das incertezas do processo de internacionalização apresentado por Johanson e Vahlne (1977). A ideia da distância psíquica é defendida por Johanson e Vahlne (1977, p. 24, tradução nossa) como sendo “a soma de fatores que interferem no fluxo de informações entre mercados, como a diferença de língua, educação, práticas de negócios/gerenciais, cultura e sistemas políticos”¹. Para minimizar as incertezas, as empresas iniciam a internacionalização em países geograficamente próximos, onde a distância psíquica é menor, ou seja, a ordem de países para a internacionalização segue uma relação inversa à distância psíquica entre o país alvo e o país de origem (DIB; CARNEIRO, 2006). Lin

¹ The psychic distance is defined as the sum of factors preventing the flow of information from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture, and industrial development (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 24).

(2010) defende que o acúmulo de conhecimentos e experiências internacionais reduz essa distância e aproxima as empresas dos mercados estrangeiros e que o Modelo de Uppsala é focado na sequência de aprendizado e na conexão com a adoção da inovação (conhecimento, compromisso, atividades em andamento, tomada de decisão).

Ainda, conforme Souza e Fenili (2012), o Modelo de Uppsala está baseado em quatro pressupostos básicos: (1) a falta de conhecimento é o maior obstáculo à internacionalização; (2) o conhecimento adquirido pela experiência é essencial nesse processo; (3) as empresas se internacionalizam investindo recursos de forma gradual; e (4) a internacionalização ocorre em consequência do crescimento da empresa e da saturação do mercado local. Assim, o conhecimento do mercado-alvo, gera as decisões de comprometimento (montante de recursos investidos em determinado mercado internacional sem que ocorra desvalorização dos recursos já existentes no mercado doméstico). Segundo Johanson e Vahlne (1977) existem aspectos transitórios: decisão de comprometimento (quando se busca nas experiências as opções mais seguras) e operações atuais (principais fontes de conhecimento da empresa sobre o mercado), que possuem duplo papel no processo de internacionalização, pois quanto mais a empresa investe, mais ela ganha experiência, conhecimento e aptidão para maiores investimentos. Os mecanismos básicos da internacionalização do Modelo de Uppsala estão representados na Figura 1.

Figura 1 – Internacionalização segundo Estados e Aspectos Transitórios



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977).

A Teoria do Empreendedorismo Internacional, de McDougall (1989), é caracterizada pela nova perspectiva de ser adotada por empresas de menor porte, mas com grande poder de

manobra estratégica, que já começavam muito cedo a fazer negócios internacionais. Segundo Oviatt e McDougall (1995), algumas empresas já nascem com o objetivo de serem globais (*born globals*), e é evidenciado o papel do empreendedor internacional, pois este visualiza negociações além fronteira desde o início da empresa e viabiliza este modelo de negócio (estabelece clientes, fornecedores, parceiros no exterior). Nesta teoria, o perfil do empreendedor ganha destaque, seu enquadramento psicológico e características de personalidade (inovador, líder, carismático, organizado, arrojado, entre outras), já que, segundo Lin (2010), a decisão de internacionalizar uma empresa é tomada por um empreendedor ou uma equipe de gestão que tem capacidade e nível de competência para gerenciar redes complexas, além de visão global e aptidão de lidar com diferenças culturais. Lin (2010) ainda afirma que o empreendedorismo proporciona dois ativos intangíveis de extrema importância para as empresas: experiências e redes.

Já a Perspectiva de Networks, de Johanson e Mattson (1986), apregoa que, ao se inserir no mercado externo, a empresa se aproveita de outras redes de relacionamento no exterior, ou *Networks*. Tais redes de relacionamento encontradas no mercado exterior influenciam a continuidade do processo de internacionalização (DIB; CARNEIRO, 2006). Na Perspectiva de *Networks*, o foco são os relacionamentos, que devem buscar ser duradouros (desenvolvidos e mantidos). Machado Neto e Almeida (2008) afirmam que as redes são importantes, pois reduzem as incertezas da internacionalização, garantindo aprendizado e comprometimento entre as empresas, diminuindo barreiras e possibilitando o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio. Importa esclarecer que, de acordo com Lin (2010), rede é a junção de um grupo de relacionamentos, motivações e formas de internacionalização, que mobiliza relações intra e interorganizacionais e ajuda, por meio de cooperação, as empresas a enfrentarem as barreiras do processo e acelerarem o processo de internacionalização.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO ACELERADA: AS *BORN GLOBALS*

Com o avanço dos setores de tecnologia da informação e comunicação, a partir da globalização, intensificada no final do século XX e início do século XXI, o mercado tornou-se ainda mais competitivo e os ciclos de inovação, cada vez mais curtos. Tais aspectos afetam diretamente as estratégias de uma empresa, que, inserida em uma economia cada vez mais integrada e globalizada, tem de se preparar para a internacionalização já em seus primeiros anos de vida como forma de sobrevivência (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Estudos sobre empreendimentos que iniciam sua internacionalização nos primeiros anos de vida foram intensificados a partir da década de 1990. Entre os trabalhos pioneiros, está o de McKinsey & Co. (1993 apud LOPEZ, KUNDU; CIRAVEGNA, 2009), que iniciou o uso do termo “*born global*”, definido por eles como empresas que iniciam seu processo de internacionalização de maneira mais acelerada que outras firmas de tamanho, idade e natureza similares.

Como apontam Knight e Cavusgil (2004), as *born globals* podem ser definidas como empresas que, já desde sua fundação, ou nos primeiros anos de existência, buscam atuar em negócios internacionais com alta performance. Tais empresas também são chamadas de “*international new ventures*” (OVIATT; MCDOUGALL, 1994 apud RIBEIRO et al., 2014), “*global start ups*” (MADSEN; SERVAIS, 1995 apud RIBEIRO et al., 2014), e “*new-technology-based-firms*” (AUTIO et al., 2000 apud RIBEIRO et al., 2014).

Quanto à sua conceituação, Ribeiro et al. (2014) notam que, apesar de tentativas de uma definição padrão para as empresas *born global*, por meio de trabalhos como de Keupp e Gassmann (2009) e Kiss et al. (2012), ainda falta um consenso para determinar os pré-requisitos do que seria uma empresa *born global*. Porém, os critérios mais recorrentes identificados na literatura podem ser enumerados: 1) data de fundação a partir da década de 1990; 2) início das atividades internacionais entre 2 a 15 anos depois de sua fundação (dependendo do seu país de origem); 3) a porcentagem de receita vinda dos mercados internacionais deve variar de 5% a 75%, dependendo do tamanho do mercado doméstico; 4) localização dos mercados internacionais (RIALP et al., 2005; DIB et al., 2010, apud RIBEIRO et al., 2014).

Dadas suas especificidades, o surgimento das empresas *born globals* no contexto da globalização, geralmente de porte pequeno ou médio e com conhecimento intensivo, não tinha o processo de internacionalização totalmente explicado pelas teorias tradicionais. Lembra-se que o enfoque das teorias tradicionais de internacionalização é dado a grandes empresas. Este cenário criou a demanda por novas abordagens acerca da internacionalização de empresas, focadas especialmente em firmas de pequeno e médio porte que iniciam sua expansão internacional já nos primeiros anos de existência (KUIVALAINEN; SAARENKETO; PUUMALAINEN, 2012).

Ou seja, a prova de que empresas pequenas e com pouco tempo de vida eram capazes de iniciar seu processo de internacionalização abriu espaço para críticas acerca dos modelos tradicionais de internacionalização. Thurnbull (1987 apud LOPEZ et al., 2009), por exemplo, critica a inflexibilidade das teorias baseadas em estágios de internacionalização, visto que elas

não levam em conta o setor de atuação, contexto econômico do país de origem, entre outras variáveis às quais uma empresa está sujeita. Outras críticas também apontam que a complexidade e o custo de operação de internacionalização variam com base no setor de atuação da empresa. Empresas de *software*, por exemplo, não possuem custos logísticos para exportação de seu produto (LOPEZ et al., 2009). Em resumo, as empresas *born global* mostram que o processo de internacionalização não necessariamente deve ser composto por uma progressiva acumulação de recursos e conhecimentos de longa duração ou ganho de monopólio no país de origem, como apontam as teorias de internacionalização tradicionais.

Esta quebra com os preceitos das teorias de internacionalização baseadas em estágios de internacionalização é abordada por Cavusgil e Knight (2015, p. 5, tradução nossa) ao afirmarem que

[s]ignificativamente, a internacionalização precoce e acelerada desafia a sabedoria convencional e a evidência para a internacionalização gradual. A visão de internacionalização incremental, reconhecidamente proposta em uma época diferente, não poderia explicar completamente a ascensão das empresas *born global*.

Essas observações acerca da obsolescência das teorias tradicionais de internacionalização para analisar empresas com acelerada internacionalização abriram espaço para que novas formulações de teorias emergissem, com o intuito de explicar este novo movimento das empresas. Dentre estes trabalhos, pode-se citar a teoria das *International New Ventures* (OVIATT; MCDOUGALL, 2004), os estudos de Cavusgil e Knight (2004, 2015) acerca das *born globals* e a teoria de *International Entrepreneurial Dynamics*, de Mathews e Zander (2007). Todas estas abordagens, que analisam os processos de internacionalização de maneira diferente do que proposto pelas abordagens acerca da internacionalização incremental, são usualmente chamadas de “teorias de internacionalização acelerada” (MAIS et al., 2010).

2.2.1 A digitalização como fator determinante para o surgimento das *born globals* e das *born digitals*

Como aponta Neubert (2018), a aceleração no processo de internacionalização das empresas está diretamente relacionada aos avanços no setor de tecnologia da informação, no qual a internet se tornou o principal meio para ganho e validação de mercado, além de ser uma fonte para a coleta e análise de dados acerca de mercados, avaliações de clientes e

desenvolvimento do produto de maneira incremental. Ou seja, o processo de desenvolvimento da empresa, ganho de mercado e processo de tomada de decisão estão totalmente inseridos no mundo digital.

Este fenômeno, segundo Neubert (2018), pode ser chamado de *digitalization*, no qual, dependendo do modelo de negócio e produto, é possível adquirir clientes em mercados externos sem a necessidade de estar fisicamente presente neste país. Ou seja, com a aceleração dos fluxos de comunicação e aumento da capacidade de armazenamento de dados, um empreendimento é capaz de analisar oportunidades de mercado em diversas regiões enquanto está baseado em seu mercado de origem (NEUBERT, 2018).

A digitalização também impacta positivamente o desenvolvimento e a distribuição dos produtos fornecidos, visto que muitos dos produtos desenvolvidos pelas empresas de base tecnológica não possuem custos logísticos, e seu lançamento pode ocorrer de maneira simultânea em diversas partes do mundo, visto que são produtos desenvolvidos no mundo digital. Além disso, o mundo digital permite a rápida validação do produto, o que torna os processos de melhoria dos mesmos mais dinâmicos e com interação do usuário final. Esta validação rápida se mostra essencial para que um produto se adapte rapidamente às preferências de determinado mercado, o que por sua vez acelera o processo de ganho de clientes em mercados internacionais (OJALA, 2020).

No entanto, é válido ressaltar que há diferenças conceituais sobre o que é uma empresa *born global* e o que é uma empresa *born digital*. Como apontam Monaghan, Tippmann e Coviello (2019), além de serem empresas totalmente digitalizadas, ou seja, possuírem todo seu processo de operação, produção e entrega do produto ou serviço dependente do meio digital, essas organizações, consideradas *born digitals*, são digitais desde sua fundação. Isso significa que estes empreendimentos sempre dependeram da internet para operar e não possuem fornecimento de produtos ou serviços de maneira física, diferenciando-as de empresas que hoje são digitais por terem passado por um processo de internalização de capacidades digitais ao longo do tempo.

Monaghan et al. (2019) cita o *Facebook* como exemplo de empresa *born digital*, pois mesmo possuindo instalações físicas, como os *data centers*², todo o desenvolvimento e

² Em termos mais simples, um data center é uma instalação física que as empresas usam para hospedar aplicativos e dados essenciais. O design de um data center é baseado em uma rede de recursos de computação e armazenamento que permitem a disponibilização de aplicativos e dados compartilhados. Os principais componentes do design de um data center incluem roteadores, switches, firewalls, sistemas de armazenamento, servidores e controladores de disponibilização de aplicativos (CISCO, s/d).

fornecimento do produto é feito de maneira totalmente digital. Em resumo, os espaços físicos de empresas digitais se diferem dos espaços físicos de produção, como as plantas industriais.

Em termos de internacionalização, partindo do princípio de que ser uma empresa *born digital* significa atuar e produzir de maneira totalmente *online*, a conexão desta empresa com diferentes mercados do mundo pode ser instantânea. Este acesso instantâneo a mercados internacionais permite que a empresa não necessite de um longo processo de aprendizado ou de intermediários para chegar a clientes internacionais. Ou seja, como aponta Monaghan et al. (2019, p. 5, tradução nossa),

[a]inda mais único do que as empresas *born digital* é a capacidade das mesmas, por meio de seus recursos tecnológicos, de interagirem diretamente e frequentemente com usuários-finais internacionais (CHANDRA; COVIELLO, 2010). Isso significa que intermediários em negócios internacionais, necessários em firmas tradicionais, podem ser substituídos por uma abordagem direta ao usuário-final (AUTIO, 2017; CHEN et al., 2019).

No entanto, ainda que as empresas *born digital* possuam vantagens naturais no momento de internacionalizar, nem todas buscam a internacionalização de maneira intencional em seus primeiros anos de vida. Assim, mesmo que todas as organizações consideradas *born digital* possuam potencial para serem *born global*, algumas destas empresas podem optar pelo desenvolvimento e crescimento focado em seu mercado doméstico para depois explorar o mercado internacional (MONAGHAN et al., 2019).

Porém, mesmo que exista esta diferença conceitual entre empresas *born global* e *born digital*, os avanços tecnológicos no setor digital impactaram diretamente na facilidade para as empresas *born global* desenvolverem seus negócios. Isso porque, como indicam Yin Lee, Falahat e Sia (2019), as tecnologias digitais diminuíram as barreiras para a aquisição de informações sobre mercados internacionais e a comunicação com parceiros e clientes internacionais. Em resumo, os avanços da digitalização permitiram que a internacionalização de empresas seja ainda mais acelerada.

Assim, é a partir da década de 1990, com o livre uso da internet (antes de uso exclusivo militar) por meio do protocolo WWW³, que se inicia o processo de expansão da criação de empresas de tecnologia *born global*. Entre as empresas baseadas no protocolo WWW que

³ WWW é a sigla para *World Wide Web* (rede de alcance mundial). Seu nome sugere que a internet é uma teia que cobre o mundo inteiro, e demonstra a capacidade da internet de ligar as pessoas. Consiste de várias mídias conectadas por sistemas eletrônicos que são executadas na Internet. Ela funciona através de três funções: a URL, o HTTP e o HTML (MONGE WEB, s/d).

surgiram na década de 1990 estão sites de busca (Yahoo!, Excite), de vendas online (eBay, Amazon), serviços de hospedagem web e ferramentas de *software* disponíveis de maneira *online*. Este último tipo de empresa de base tecnológica gerou uma revolução no mercado de *software*, no qual antes era necessário ser instalado nos computadores para seu uso (KENNEY, 2017).

Ainda que tenha ocorrido, no início dos anos 2000, o estouro da bolha *dot.com*⁴, os avanços tecnológicos na armazenagem e processamento de dados ao longo do Século XXI (*cloud computing*⁵, *data centers*), inaugurou uma nova onda de empresas *born global*, chamada por Kenney e Zysman (2016) de *Platform Economy*⁶ (KENNEY, 2017).

Como aponta Kenney (2017, p. 15, tradução nossa), esta nova onda do *cloud computing*, mesmo que inaugurada em um momento de crise no setor, foi responsável pelo surgimento de gigantes do setor de tecnologia da informação:

Depois do colapso da bolha *dot.com*, no ano 2000, o financiamento de novas firmas caiu drasticamente, mas existiram exceções em relação ao cenário negativo. Por exemplo, o Google, fundado em 1998, abriu capital já em 2004. Durante este período relativamente depressivo, empresas como Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest, Twitter, e YouTube foram formadas, baseadas em fornecer uma “plataforma” no qual usuários poderiam se comunicar. Estas firmas foram construídas com base na monetização a partir da geração de conteúdo dos próprios usuários.

Ou seja, neste contexto de democratização do uso da internet, as empresas de base tecnológica já iniciam suas operações com o objetivo de crescerem rapidamente e atingir os mercados internacionais por meio do desenvolvimento de produtos globais (KENNEY, 2017). Em resumo, como aponta Kenney (2017, p. 25, tradução nossa), ao analisar o processo de criação das *born globals* no Vale do Silício,

[n]os anos 1990, a visibilidade da região e suas novas firmas foram impactadas pela adoção em massa da *Internet*. Enquanto que a maioria das tecnologias desenvolvidas para a *Internet* não eram desenvolvidas no Vale do Silício, as *startups* localizadas na região foram rápidas para explorar as oportunidades comerciais que as novas

⁴ No dia 10 de março de 2000, Nasdaq chegou a registrar patamar de 5.132 pontos, que nunca mais foi alcançado, em meio à euforia com empresas de internet; atualmente, índice está em 3.240 pontos – esta situação foi chamada de estouro da bolha *dot.com* (RIZÉRIO, 2012).

⁵ *Cloud computing*, conhecida também como computação em nuvem, é a tecnologia que permite o uso remoto de recursos da computação por meio da conectividade da Internet (MAGALHÃES, 2018)

⁶ Em 2000, a Bolha entrou em colapso e centenas de empresas faliram. No entanto, o que é importante lembrar é que muitos deles sobreviveram e, tão importante, um novo conjunto de habilidades relacionadas ao gerenciamento de *data centers*, *big data* e uma capacidade de computação em nuvem em desenvolvimento surgiram. Isso se tornaria vitalmente importante na próxima onda de empresas SV que formariam a "*Platform Economy*" (KENNEY, 2017).

tecnologias oferecem [...] Em apenas alguns anos, firmas do Vale Silício baseadas na *Internet* se tornaram globalmente dominantes, com parcial exceção em relação ao norte da Ásia (China, Japão e Coreia).

Porém, mesmo que o surgimento destas firmas tenha se concentrado, no início do Século XXI, na região de San Francisco, os avanços tecnológicos no setor de *cloud computing* e estruturas de rede foram responsáveis pela disseminação de empresas do setor de tecnologia da informação em todo o mundo. Ou seja, este fenômeno tem um impacto direto na economia mundial, englobando tanto países centrais, quanto economias emergentes, no qual, em ambos os casos, as tecnologias digitais são utilizadas para nortear o modelo de negócio das empresas e gerar oportunidades de negócios antes inexistentes, negócios baseados no mundo digital (NEUBERT, 2018).

2.3 CONCLUSÕES

Como é possível notar, o surgimento da internet e os avanços nos setores de processamento e armazenagem de dados impactaram diretamente a forma como as empresas expandem internacionalmente. Esta mudança impactou diretamente na aplicabilidade das teorias tradicionais de internacionalização, visto que empresas que surgem no contexto da digitalização são capazes de acelerar de maneira eficaz, sem a necessidade de aquisição incremental de conhecimento ou ganho de monopólio em seu país de origem.

No entanto, enquanto algumas das teorias tradicionais se mostraram ociosas com o processo de digitalização, outras foram fortalecidas por este mesmo processo, como é o caso das teorias do Empreendedorismo Internacional e da Perspectiva de Networks. Ambas as teorias de internacionalização (Teoria do Empreendedorismo Internacional e Perspectiva de Networks), apesar de serem consideradas tradicionais, possuem uma capacidade de explicar a internacionalização de empresas de diferentes tamanhos, características, adequando-se a diferentes contextos tecnológicos.

Trabalhos acerca das *born globals*, por exemplo, ressaltam a importância do “empreendedorismo internacional” para que empresas se aventurem em mercados internacionais ainda em seus primeiros anos de vida. Esta habilidade empreendedora está associada diretamente com os bens intangíveis que estas empresas possuem, como sua capacidade organizacional e capacidade de seus integrantes em assumir riscos (BORINI; CAHEN; OLIVEIRA JUNIOR, 2017). Em um contexto de fácil acesso às informações de

mercado e rápida comunicação, os decisores das firmas desempenham um papel fundamental para a rápida internacionalização, no qual eles se utilizam de redes de relacionamento para alcançar oportunidades únicas (OJALA, 2020).

A importância do empreendedor nos negócios internacionais e a utilização de redes de relacionamento, destacadas por Ojala (2020), também são citadas em outros trabalhos recentes. Mais et al (2010), por exemplo, analisa a importância das redes de relacionamento para a internacionalização de empresas localizadas no Brasil, mais especificamente de empresas de tecnologia sediadas em Florianópolis. Os autores observaram um alto grau de importância das redes para as empresas adquirirem conhecimento sobre os mercados internacionais, o que por sua vez influencia na propensão das empresas a atuar em mercados cada vez mais variados em termos de características e distância geográfica (MAIS et al, 2010).

3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SAAS

Ainda que as empresas *born globals* e *born digitals* possuam semelhanças, estas empresas também possuem diferenças acerca de seu modelo de negócio e fonte de renda, o que gera impacto em seu processo de internacionalização. A principal semelhança entre *born globals* e *born digitals* é seu desenvolvimento e funcionamento por meio do mundo digital. Empresas como Facebook e Google, por exemplo, são plataformas totalmente gratuitas e possuem como principal fonte de renda a venda de anúncios (GSMA, 2018). Já organizações como Uber e AirBnb são *marketplaces*⁷, e a renda dessas empresas vem do ganho de uma porcentagem nas vendas feitas por meio da plataforma.

Outro modelo de negócio muito popular entre as instituições *born global* e, principalmente, *born digital* é o *Software as a Service (SaaS)*, no qual o usuário realiza um pagamento recorrente para fazer uso da plataforma. Dentre as principais empresas *SaaS* com rápido crescimento na América Latina destacam-se: Tiendanube (ARG), Conta Azul (BRA) e RD Station (BRA). O mercado de software latino-americano também conta com empresas tradicionais e que possuem suas operações consolidadas em mercados estrangeiros, como é o caso da TOTVS, VTEX e Linx.

De acordo com o Startupbase (2021), o Brasil possui mais de 13 mil startups, sendo que 41,27% destas empresas atuam no setor de *SaaS*, e a maioria destas empresas atuam no mercado B2B e B2B2C. O cenário brasileiro, com uma forte presença de empresas *SaaS* no setor de tecnologia, vai ao encontro com as tendências mundiais de mercado, que no setor de *Software as a Service*, conta com gigantes da tecnologia, como a Salesforce, Adobe, Microsoft, Oracle e SAP.

Dada sua especificidade de modelo de negócio e importância para o mercado de tecnologia, cabe realizar uma análise específica sobre a internacionalização de empresas que operam sob o modelo de *Software as a Service*. Dito isto, é importante primeiramente realizar uma contextualização sobre o funcionamento do modelo de negócio *SaaS* e seu surgimento para então abordar o processo de internacionalização para empresas baseadas neste modelo de negócio.

⁷ O *marketplace* é o lugar ideal para empreendedores estarem nas principais plataformas de vendas sem gastar muito. É uma ferramenta que pode otimizar o comércio eletrônico. O *marketplace* tem todas as funcionalidades necessárias para vender online. Essa ferramenta é extremamente útil para pequenos empreendedores que não sabem como aumentar o tráfego sem gastar muito (PATEL, s/d).

3.1 O MODELO DE NEGÓCIO SAAS

Antes de introduzir o processo de internacionalização de empresas *SaaS*, é importante abordar o surgimento do segmento “*Software as a service*” e seu modelo de negócio. Um ponto a destacar é que a indústria do *software* surgiu antes do modelo *SaaS*. Empresas que produziam componentes de *hardware*, como a IBM, foram as primeiras a se aventurar no mercado de *software*, sendo que muitas destas empresas migraram totalmente para o *software* (PANDERS, 2014).

Em termos de modelo de negócio, as primeiras empresas de *software* surgiram no modelo *software on-premise*, no qual o produto (*software*) é instalado e executado na estrutura e computadores do cliente. Ou seja, a instalação não ocorre de maneira remota, mas sim diretamente na estrutura do usuário. Em termos de tecnologia, esta era a única opção de modelo de uso de *software* em um contexto em que não existia a *internet* e o processamento de dados ainda era limitado (BOILLAT; LEGNER, 2013).

Como aponta Panders (2014), a invenção da internet ajudou a diversificar os tipos de software fornecidos, o que permitiu que tais serviços de software não ficassem mais presos a estruturas de hardware, fornecendo mais flexibilidade aos usuários no momento de escolher um produto de software e um servidor. Esse desprendimento do software a uma infraestrutura fixa (hardware) viabilizou o surgimento de empresas que operam no modelo *SaaS*.

Ou seja, com o surgimento da *internet* e os avanços tecnológicos na área de armazenamento e processo de dados, por meio do *cloud computing*, a partir da década de 1990 e intensificado a partir da década de 2000, há uma disseminação de empresas de *software* baseadas no modelo *SaaS*. Este novo modelo de negócio trouxe flexibilidade e custos menores, tanto para o fornecedor quanto para o cliente, visto que não há necessidade de instalação do software e seu acesso é feito de maneira *online*, a partir de qualquer localidade e horário (BOILLAT; LEGNER, 2013).

Segundo Waters (2005), o modelo *SaaS* também pode ser chamado de “*utility computing*”, visto que o seu método de fornecimento do serviço é análogo ao modo como as utilidades (eletricidade, por exemplo) são fornecidas. Ou seja, a população não possui um gerador individual em casa, mas paga uma taxa mensal para fazer uso e receber eletricidade de um provedor. Tal dinâmica é semelhante para o modelo *SaaS*, no qual usuário não necessita de um servidor instalado em sua empresa para fazer uso do *software*.

Waters (2005) elenca as seguintes vantagens do modelo *SaaS* em comparação ao modelo *On-premise*: a) ao contrário do modelo *on-premise*, os custos de implementação e uso de um *software* no modelo *SaaS* são determinados já no momento do contrato e sem riscos de gerar custos extras, visto que não há custos de instalação e manutenção para o cliente; b) a implementação ocorre de maneira quase instantânea, pois não há a necessidade de instalação do *software* na estrutura do cliente, já que o fornecimento ocorre de maneira remota a partir de *datacenters*; c) a confiabilidade do uso do *software* é maior no modelo *SaaS*, visto que a empresa fornecedora do produto desenvolve alta expertise na manutenção e segurança de acesso do *software*, diminuindo riscos de queda do serviço e vazamento de dados; d) no modelo *SaaS* o cliente pode definir qual vai ser a compra de capacidade (armazenamento e funcionalidades) com base em suas necessidades, sendo possível fazer ajustes em seu plano de maneira instantânea, o que otimiza o uso do *software* e evita gastos desnecessário; e) as novas atualizações do *software* não gera novos custos e elas podem ser feitas de maneira mais recorrente; f) por último, a gestão de riscos do uso de um *software* no modelo *SaaS* é menor para o cliente, pois toda sua infraestrutura e manutenção fica sob responsabilidade do fornecedor.

Como é possível notar, o modelo *SaaS* traz mais flexibilidade, e custos e responsabilidades menores, para os clientes. Quanto às vantagens do modelo para a empresa fornecedora do serviço, Luoma, Rönkkö e Tyrväinen (2012) afirmam que o principal benefício está pautado na maior escalabilidade do negócio. Desta forma, a não necessidade de implementação física do *software* permite que a empresa forneça o serviço para clientes localizados nas mais diversas regiões de maneira simultânea, o que reduz drasticamente os custos de operação.

Na verdade, como aponta Panders (2014), o ganho de escala de uma empresa *SaaS* também é uma questão de sobrevivência para o negócio, visto que o desenvolvimento do produto, por ser fornecido de maneira remota e sem custos de instalação, tem um custo fixo para a empresa. Entre os principais custos estão o pagamento de servidores e *datacenters* para a hospedagem do produto, além do investimento para manter uma mão de obra qualificada para o desenvolvimento e atualizações no produto. Assim, a partir deste custo fixo de operação, a

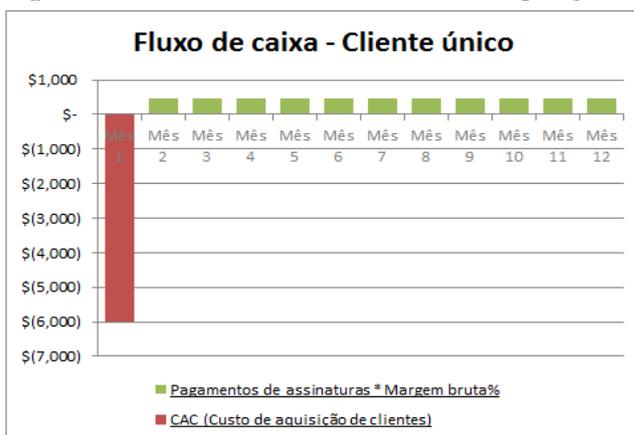
empresa deve buscar uma receita mínima para alcançar o seu *break-even*⁸, viabilizado por meio do ganho de escala.

3.2 INDICADORES DE SUCESSO DE UMA EMPRESA SAAS

Analizada a importância do ganho de escala para a manutenção de uma empresa *SaaS*, é preciso destacar o modo de operação da mesma, com seus indicadores de sucesso, visto que o foco de uma companhia pautada no *software as a service* não é apenas vender, mas especialmente reter. Dito isto, o modelo *SaaS* possui métricas específicas que norteiam os próximos passos de uma firma.

Como aponta Skok (s/d), os negócios *SaaS* são mais complexos que modelos de empresas tradicionais, visto que o foco de uma empresa *SaaS* é a longevidade da manutenção de um cliente e não apenas a venda em si. Isso se deve ao custo de aquisição de um cliente (CAC) ser elevado em empresas que vendem *software*. Desta forma, se um cliente cancelar sua assinatura do produto nos primeiros meses de uso, a firma perde o dinheiro investido na aquisição deste cliente, visto que a empresa empreendeu investimentos (time de vendas, marketing, time de atendimento) para adquirir o cliente. Skok (s/d) exemplifica a dinâmica do custo de aquisição de um cliente e necessidade de sua manutenção como usuário do produto por um longo período a partir do Figura 2.

Figura 2 - Gráfico da dinâmica do custo de aquisição de cliente

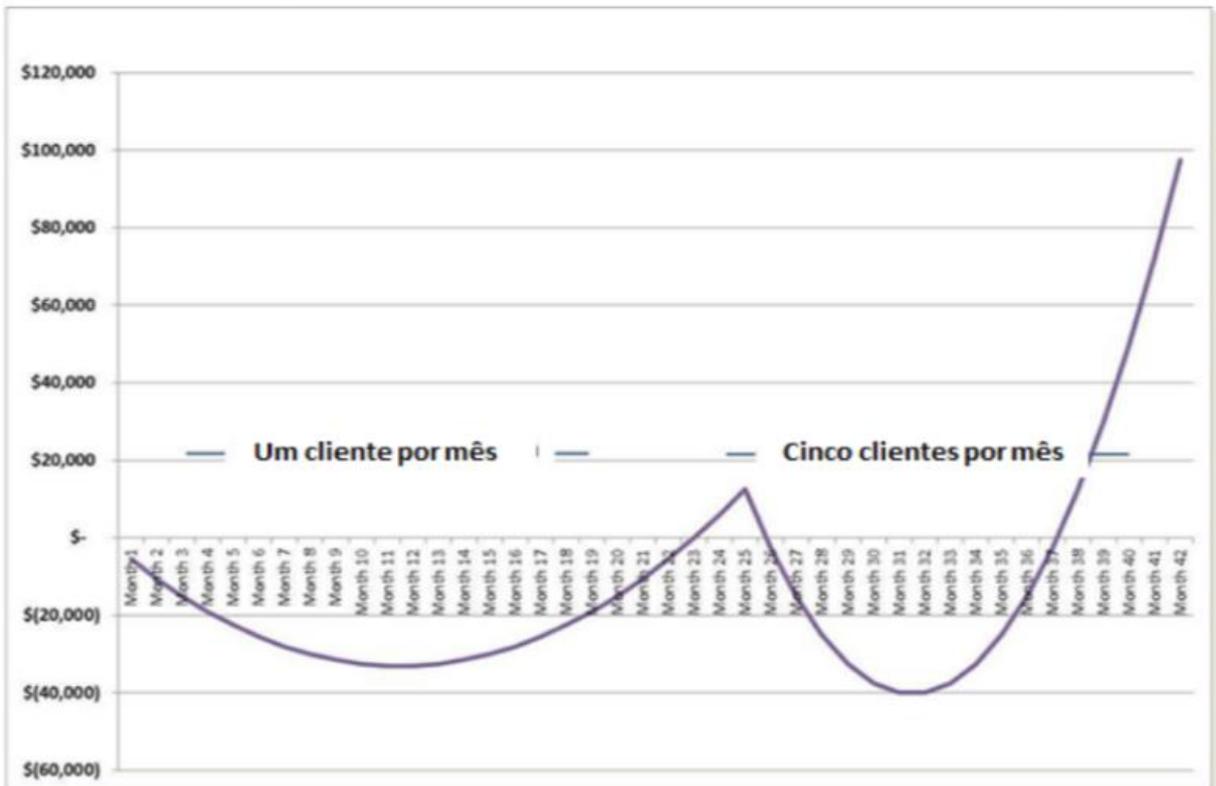


Fonte: Skok (s/d).

⁸ De forma simples, *Breakeven* (ponto de equilíbrio) se refere às receitas necessárias para cobrir o valor total de despesas fixas e variáveis de uma empresa durante um período específico. Ou seja, é o exato momento em que uma empresa não registra prejuízos nem lucros. O indicador contábil chamado de *Breakeven* é fundamental para entender como está a saúde financeira de um negócio (CORTES, s/d).

Um ponto importante a se destacar é que quanto maior o número de aquisições de novos clientes em um determinado período de tempo, maiores serão os custos de operação da empresa. Isso porque o aumento da base de clientes requer a contratação de novos funcionários e mais investimento em infraestrutura de armazenamento e processamento de dados, além de investimentos no desenvolvimento do produto. No entanto, a aquisição de novos clientes, por mais que no curto prazo represente um gasto maior da firma, o que requer da mesma um planejamento financeiro eficiente, no longo prazo isso significa receitas recorrentes maiores. Skok (s/d) exemplifica este cenário por meio da Figura 3.

Figura 3 - Gráfico do impacto do sucesso



Fonte: Skok (s/d).

Como é possível observar no gráfico acima, uma taxa de crescimento mais acelerada requer que a empresa realize esforços maiores em seu orçamento para a adquirir uma base de clientes maior. Esta rápida aquisição de clientes é importante no mercado *SaaS*, visto que, por ser um produto fornecido de maneira *online*, concorrentes internacionais podem rapidamente iniciar sua operação no mercado.

O modelo de crescimento de um negócio *SaaS* mostra que o fluxo de caixa da empresa, principal métrica de empresas tradicionais, pode não representar assertivamente a saúde de

negócio do segmento. Dito isto, o setor de *SaaS* possui indicadores de saúde específicos, englobados no *Unit Economics*⁹ da organização, e que são responsáveis por indicar a viabilidade de um negócio (SKOK, s/d).

Os principais indicadores de uma empresa do setor são o LTV (*Lifetime Value*), CAC (*Cost to Acquire a Customer*) e a taxa de *Churn* (cancelamento). O LTV representa o valor médio gerado por um cliente durante o período em que ele contratou o serviço, já o CAC é o cálculo que representa o custo médio de aquisição do cliente em termos investimentos em estrutura e manutenção de pessoal. Quanto ao *churn*, que se refere à taxa de cancelamento, ele possui diferentes formas de ser calculado, como o *Logo Churn* (análise unitária de perda de clientes) e o *Revenue Churn* (análise orçamentária da perda de clientes).

Skok (s/d) aponta que é possível medir a saúde de um negócio com base nestes indicadores da seguinte forma:

As melhores empresas de SaaS têm uma proporção de LTV para CAC que é maior do que 3, às vezes chegando a 7 ou 8. Muitas das melhores empresas de SaaS são capazes de recuperar seu CAC em 5-7 meses. No entanto, muitas empresas de SaaS saudáveis não atingem estes objetivos no estágio inicial, mas melhoram o negócio ao longo do tempo para chegar lá.

Como é possível notar, um LTV alto, e um CAC eficiente, são essenciais para o crescimento da empresa. No entanto, outra métrica muito importante é a taxa de *Churn*, pois ela pode potencializar ou minar o LTV da organização. Assim, a retenção do cliente, por meio de boas práticas de atendimento e suporte, é essencial para a expansão de uma empresa. E esta importância da taxa de retenção aumenta conforme a base de clientes cresce, visto que perder 3% da base de clientes de um total de 100 clientes não é expressivo, mas perder 3% de uma base de 20 mil clientes se torna um ponto de preocupação (SKOK, s/d).

Em resumo, uma empresa que é baseada na geração de receita recorrente (*MRR1* ou *ARR1*), como é o modelo *SaaS*, precisa atuar em duas frentes para tornar seu negócio escalável, de um lado a expansão da base de clientes, e de outro a retenção dos clientes adquiridos, mediante pagamentos mensais ou anuais. Assim, a internacionalização de um negócio *SaaS* se mostra diferente em relação à internacionalização de empresas baseadas na exportação e

⁹ Conhecer os números em uma startup é fundamental para montar estratégias vencedoras e que permitam um crescimento rápido e sustentável. *Unit Economics* é a expressão que sintetiza o conhecimento da estrutura financeira e de indicadores do negócio (KALEYDOS, 2018).

produção de bens tangíveis, que são o enfoque de análise das teorias tradicionais de internacionalização.

Dito isto, é importante realizar uma análise específica da expansão internacional de empresas baseadas no modelo *SaaS*, abordada na próxima seção.

3.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SAAS

Após abordar criticamente as teorias tradicionais de internacionalização, é correto afirmar que estas teorias não levam em consideração especificidades dos setores de atuação das empresas e modelo de negócio no qual operam, por exemplo. Além disso, conforme já exposto, tais teorias possuem limitações para explicar os fenômenos de internacionalização de empresas *born global*, que apresentam uma acelerada expansão internacional, *born digital*, que possuem custos de operação e transação diferenciados em relação à indústria tradicional, foco das teorias tradicionais.

Em resumo, as teorias tradicionais não levam em conta aquilo que é oferecido pela empresa ao consumidor. Ou seja, o tipo de produto ou serviço fornecido pela empresa afeta em seu processo de internacionalização, visto que tal aspecto interfere em variáveis como custos logísticos, de transação e de adequação do produto ou serviço a diferentes mercados (NATÁRIO, 2018).

Ainda que todas as empresas do setor *SaaS* sejam empresas do tipo *born digital*, e muitas destas empresas possuam uma internacionalização acelerada, enquadrando-se no modelo *born global* de internacionalização, o setor de *Software as a Service* possui um modelo de negócio específico, como já citado. Tal especificidade precisa ser levada em consideração no momento de analisar o processo de internacionalização destas empresas.

Aaltonen-Räsänen (2020), por exemplo, destaca que, mesmo que a digitalização faça com que as empresas sejam menos afetadas por barreiras culturais e físicas no momento de internacionalizar, algumas empresas baseadas no mundo digital seguem um modelo de internacionalização gradual, buscando primeiramente mercados mais próximos. Esta constatação é feita por Rönkkö (2012, apud Aaltonen-Räsänen, 2020) ao analisar o processo de internacionalização de empresas *SaaS* da Finlândia, que tendem a focar primeiramente em mercados próximos, como os países nórdicos e a Europa Ocidental. Ou seja, mesmo operando em um modelo de negócio totalmente digital, estas organizações seguem um modelo de internacionalização mais gradual.

A especificidade da internacionalização de empresas *SaaS* também é observada por Reuwer, Jansen e Brinkkemper (2013) ao analisarem o processo de expansão internacional de seis empresas *SaaS* da Holanda. Em termos de adequação das teorias tradicionais para o modelo *SaaS*, Reuwer et al. (2013) também identificaram que as empresas holandesas do setor tendem a escolher países mais próximos culturalmente e geograficamente como primeiros alvos. Tal aspecto também é notado por Natário (2018) ao entrevistar oito empresas *SaaS* de Portugal, que por sua vez buscaram mercados culturalmente próximos para iniciar sua expansão internacional (Angola, Brasil, Espanha e Moçambique).

Ainda que os estudos citados mostrem uma tendência de empresas *SaaS* expandirem de forma mais gradual, esta não é necessariamente a regra para o segmento. O setor de *SaaS* também possui exemplos de empresas com uma internacionalização acelerada e focada no mercado global. Este é o caso da *Wix*, empresa israelense que fornece o serviço de criação e hospedagem de sites e nos seus primeiros anos já operava em diversos mercados, como Brasil, Alemanha e Estados Unidos (WIX, 2021).

Aaltonen-Räisänen (2020) sugere que esta diferença nos modos de internacionalizar entre empresas do segmento *SaaS* está relacionada à cadeia de valor destas organizações, ou seja, à sua estratégia de produto e de negócio. Esta estratégia da empresa geralmente é descrita como o modo pelo qual a organização conduz seu desenvolvimento, incluindo seu público-alvo, o que ela fornece ao seu usuário e como fornece este serviço aos usuários. Por exemplo, empresas como a *Wix* são baseadas no modelo *self-service*¹⁰, o que facilita seu processo de internacionalização. Já empresas que se baseiam em um modelo de atendimento mais personalizado podem ter mais dificuldade para adotar um modelo de negócio global.

Apesar dessas diferenças, Reuwer et al. (2013) afirmam que a maioria das empresas do modelo *SaaS* apresentam fatores importantes em comum a respeito da internacionalização: o fator técnico - o produto desenvolvido deve ser genérico o suficiente para se adaptar a diferentes mercados e o processo de expansão não deve gerar altos custos; o fator humano – a empresa deve construir relações de parceria com empresas e instituições no mercado alvo; e o fator de mercado – no qual três subfatores desempenham um papel importante: a) primeiramente o mercado doméstico deve ser forte o bastante para que seja impossível investir

¹⁰ Um produto de *self-service* (autoatendimento) é aquele em que um cliente pode passar pela experiência completa do produto — desde a inscrição até o primeiro uso até a ativação de novos recursos até o gerenciamento de sua conta até a atualização e/ou cancelamento — tudo sem precisar interagir com outra pessoa (a menos que, é claro, o produto seja projetado com o propósito expresso de interagir com outras pessoas) (RAJARAM, 2018).

em um processo de expansão; b) a proximidade física também é um ponto determinante para a escolha dos mercados-alvo, visto que as empresas tendem a expandir primeiramente em países com mesmo idioma e vizinhos; c) por último, um fator importante para empresas de software é a infraestrutura de internet do país alvo. Ou seja, é preciso levar em conta se parcela significativa da população possui uma conectividade suficiente para uso do *software*.

Outra variável que se mostra importante para a internacionalização de uma empresa *SaaS* se refere ao efeito país de origem. Natário (2018) argumenta que, no setor de serviços, os clientes tendem a aumentar o grau de importância do país de origem da empresa que fornece o serviço em comparação a situações de empresas que exportam produtos. Ou seja, os indicadores de desenvolvimento do país de origem da empresa que fornece o serviço influenciam na avaliação feita pelos consumidores. Com isso, se um país apresenta um efeito país de origem negativo, a empresa sofre impressões negativas também. Dito isto, pode-se inferir que, para empresas sediadas na América Latina, o efeito país de origem tende a gerar um impacto negativo, tornando-se uma barreira para internacionalização em países centrais, visto que a região apresenta indicadores socioeconômicos baixos em relação aos países desenvolvidos.

No entanto, tal influência do efeito país de origem pode ser diminuída na medida em que o consumidor aumenta o seu conhecimento acerca do produto ou serviço. Assim, consumidores com maior grau de conhecimento acerca do tipo do produto ou serviços tendem a levar menos em conta o país de origem da empresa (MAHESWARAN, 1994 apud NATÁRIO, 2018).

3.4 CONCLUSÕES

É possível concluir que o nível de complexidade do *software* fornecido tende a afetar o modo que uma empresa *SaaS*, visto que, se o produto e o mercado alvo requerem um atendimento mais próximo do cliente, esta necessidade impacta nos esforços necessários para uma empresa internacionalizar. Dentre estes esforços, podem ser citados a construção de times de atendimento dedicados aos países alvos e maiores esforços de localização do produto, o que por sua vez demanda aquisição de conhecimento nestes processos e esforços de capital maiores. Assim, a empresa pode optar por primeiramente validar mercado em países mais próximos, que gera custos de operação e riscos menores.

Desta forma, mesmo que uma organização *SaaS* tenha um produto desenvolvido e fornecido de maneira totalmente digital - nasçam *SaaS* e sejam, conseqüentemente, *born*

digitals - elas tendem a seguir um modelo de internacionalização mais gradual, focando primeiramente em países culturalmente e/ou geograficamente mais próximos do mercado de origem da empresa. Neste sentido, é preciso avaliar as particularidades que tornam a internacionalização de um produto *SaaS* mais baseada em estágios, e não uma metodologia *born global*.

4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA RD STATION COM ENFOQUE NA AMÉRICA LATINA

O presente capítulo irá apresentar a RD Station, caso estudado nesta monografia, realizando uma revisão de sua origem e trajetória. Será realizada uma análise acerca da evolução da empresa ao longo dos anos, como seu crescimento da base de clientes e número de funcionários, evolução do modelo organizacional e levantamento de capital para o financiamento de uma operação que deseja continuar crescendo exponencialmente. Para aprofundar no entendimento do processo e motivações para a internacionalização da organização, será apresentada uma análise das entrevistas com funcionários da empresa que trabalham diretamente ou indiretamente com os mercados internacionais, realizadas nos meses de abril e maio de 2021.

4.1 A RD STATION (RESULTADOS DIGITAIS): ORIGEM E TRAJETÓRIA

Como forma de realizar uma revisão histórica da trajetória da RD Station e avaliar seus primeiros passos na expansão internacional, o presente trabalho utilizou de entrevistas com o próprio CEO e co-fundador da RD Station, Eric Santos, para diferentes portais, em formato de *podcast*. Estas entrevistas foram realizadas em períodos diferentes e com isso trazem ainda mais valor, visto que permite analisar a evolução da empresa ao longo dos anos. As entrevistas utilizadas foram as seguintes: 1) Entrevista para o “*Like a boss podcast*”, realizada em dezembro de 2017; 2) Conversa com o “*Administradores.com*”, feita em janeiro de 2020; 3) Participação no “*Playbook de vendas podcast*” em julho de 2020; 4) Entrevista para o “*Do zero ao topo podcast*” em janeiro de 2021. Além destas entrevistas, foram utilizados como fonte o próprio *site* da empresa e notícias em portais.

Fundada em 2011 na cidade de Florianópolis, a RD Station, inicialmente chamada de Resultados Digitais, surgiu de uma lacuna percebida por Eric Santos, CEO e co-fundador da empresa, ao elaborar estratégias de marketing digital para a sua então empresa, a Praesto, focada no desenvolvimento de aplicativos e sites para a *mobile*. Fundada em 2004, a Praesto tinha como enfoque um mercado ainda incipiente e pouco conhecido pela maioria do público brasileiro. Eric Santos cita, por exemplo, que a empresa desenvolvia aplicações para *mobile* antes mesmo do lançamento do *iphone*, que ocorreu em 2007 e inaugurou a era dos *smartphones*.

Diante deste cenário, a empresa adotou uma estratégia de educação do mercado, para assim mostrar o valor e oportunidade no desenvolvimento de aplicações exclusivas para *mobile*. E como forma de realizar esta educação de maneira escalável, a Praesto adotou uma metodologia de marketing ainda pouco conhecida no mercado brasileiro, o *inbound marketing*¹¹, que tinha como principal foco a geração de demanda e potenciais clientes, chamados de *leads*¹², por meio da produção de conteúdos online, como o *blogspot*. No entanto, o gerenciamento dos conteúdos e o relacionamento com estes contatos era feito de uma maneira rudimentar e pouco automatizada, sendo necessário desenvolver as integrações entre as diferentes ferramentas, usadas no marketing digital da empresa, de maneira interna.

Assim, se espelhando em ferramentas de automação de marketing que estavam surgindo nos Estados Unidos, como a Hubspot¹³, fundada em 2005, e identificando um desafio que poderia ser enfrentado por outros empreendedores brasileiros, Eric Santos decidiu sair da sociedade da Praesto para iniciar a Resultados Digitais, fundada oficialmente em janeiro de 2011 com mais quatro co-fundadores, que conhecera durante sua atuação na agora antiga empresa.

Nos primeiros 18 meses de empresa, a Resultados Digitais ainda não possuía um *software*, visto que o primeiro objetivo era validar o *Product Market Fit*¹⁴ de uma automação de marketing e também analisar quais eram as principais queixas dos clientes em termos de funcionalidades mais essenciais e como estas funcionalidades deveriam ser feitas. Assim, nos primeiros meses da empresa foi adotado um processo similar ao *mechanical turk*¹⁵, mas realizado internamente pela empresa, no qual se vendia para os clientes o que um *software* iria fazer futuramente, mas todas estas ações eram feitas de maneira manual.

¹¹ Inbound Marketing é o conjunto de estratégias de marketing que visam atrair e converter clientes usando conteúdo relevante. Diferente do marketing tradicional, no Inbound Marketing a empresa não vai atrás de clientes, mas explora canais como mecanismos de busca, blogs e redes sociais para ser encontrada (RESULTADOS DIGITAIS, s/d).

¹² Um Lead é uma oportunidade de negócio para empresas, e uma boa gestão dessas oportunidades é muito importante para alcançar resultados com o Marketing Digital. Lead é uma oportunidade de negócio que forneceu informações de contato, como nome e email, em troca de uma oferta da empresa (um conteúdo educativo, por exemplo) (SANTOS, 2020).

¹³ Criadora de uma plataforma que reúne software, educação e comunidade para ajudar empresas a crescer melhor todos os dias (HUBSPOT, s/d).

¹⁴ O Product Market Fit é utilizado para avaliar o desempenho de um produto dentro de um determinado mercado. A fidelidade do consumidor, a qualificação dos competidores e a capacidade de oferta de valor são algumas das variáveis inseridas nessa equação (WOEBCKEN, 2018).

¹⁵ Mechanical Turk é um sistema de "crowdsourcing", no qual os solicitantes postam as Tarefas de Inteligência Humana (HITs) juntamente com a taxa que pagarão pela sua conclusão (PCMAG.COM, s/d).

Além disso, a RD Station também buscou educar o mercado desde o início, ensinando a metodologia do *inbound marketing*, por meio da produção de conteúdos online e geração de audiência via blog. Desta forma, quando a plataforma de automação de marketing foi de fato lançada, em agosto de 2012, a empresa já possuía média de 10 mil *leads* para trabalhar em um processo de vendas. Assim, a partir do lançamento do *software*, chamado de RD Station, a então Resultados Digitais iniciou um processo de crescimento exponencial ao longo dos anos.

No ano de 2012, por exemplo, a Resultados Digitais finalizou o período com 100 clientes e média de 30 funcionários. Em 2015, a empresa atingiu a marca de 3 mil clientes e mais de duzentos funcionários. Já no ano de 2021, a RD conta com mais de 25 mil clientes e mais de 700 funcionários. Além disso, a empresa realizou a aquisição da Plug CRM no ano de 2018, como forma de tornar os processos de marketing e vendas ainda mais integrados, lançando posteriormente, no mesmo ano, o RD Station CRM. Todo este crescimento da empresa foi catalisado por aportes financeiros ao longo dos anos, financiados por venture capitals em três diferentes rodadas, totalizando um investimento de 280 milhões de reais (RD STATION, 2021).

Mesmo que ao longo dos anos o RD Station tenha passado por diversas evoluções e lançamentos de novas funcionalidades, desde o início a ideia da empresa era clara: fornecer um *software* de automação de marketing simples, intuitivo e financeiramente acessível para pequenas e médias empresas brasileiras, mercado alvo da Resultados Digitais. Dentre as principais funcionalidades da ferramenta, estão a automatização de anúncios em redes sociais, captação de *leads* por meio de formulários online, relacionamento com os *leads* por meio de email marketing automatizado e análises dos resultados da empresa em termos de campanhas de email, números de visitas no site e conversões em formulários. Além disso, o software conta com uma *App Store*¹⁶, onde estão disponíveis diversas integrações com outras ferramentas de *software*, como ERPs¹⁷, CRMs¹⁸ e automações de chat. Assim, como aponta Eric Santos (2020), o foco do RD Station não é somente disponibilizar uma ferramenta de marketing que facilite o trabalho no dia a dia, mas também gerar uma capacidade diferenciada para que as empresas cresçam de maneira escalável e sustentável.

¹⁶ Mais informações em: <https://appstore.rdstation.com/pt-BR>.

¹⁷ Enterprise Resource Planning é um sistema de gestão que permite acesso fácil, integrado e confiável aos dados de uma empresa. A partir das informações levantadas pelo software, é possível fazer diagnósticos aprofundados sobre as medidas necessárias para reduzir custos e aumentar a produtividade (TOTVS, 2019).

¹⁸ CRM é a sigla usada para Customer Relationship Management e se refere ao conjunto de práticas, estratégias de negócio e tecnologias focadas no relacionamento com o cliente (SALESFORCE, s/d).

Em termos de estrutura organizacional, a empresa também foi evoluindo ao longo dos anos, por meio da incrementação dos processos, como o de *Inside Sales*¹⁹, e criação de novas áreas, como a de *Customer Success*²⁰, iniciada no final de 2013 e que desempenha papel fundamental para a retenção de clientes e geração de valor para os mesmos. Outro setor que foi criado posteriormente e se tornou essencial para a estratégia de crescimento da empresa é a área de Parceiros. O programa de parcerias da RD, iniciado em 2014, está pautado na escalabilidade, no qual a empresa desenvolve conexões com agências de marketing para que as mesmas, com o apoio da própria RD, revendam o RD Station para clientes da própria agência. Este programa de parcerias potencializa o crescimento da RD Station e das agências parceiras, que hoje são mais de dois mil, além de enriquecer o ecossistema de marketing digital.

Em resumo, o propósito da RD Station se mantém o mesmo desde o seu início, focada em potencializar e escalar o crescimento de pequenas e médias empresas por meio de ferramentas de automação de marketing e gestão de vendas. Quanto aos aportes financeiros recebidos ao longo dos anos e as evoluções organizacionais e de produto, elas foram responsáveis por catalisar este propósito da RD e fazer com que o mercado brasileiro de marketing digital continue crescendo nos próximos anos, visto que ainda há muito a ser explorado.

4.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA RD STATION NA COLÔMBIA E MÉXICO

O processo de internacionalização da RD Station se iniciou oficialmente em 2017, com o lançamento do RD Station Marketing na versão em espanhol e publicação de conteúdos em espanhol como forma de geração de demanda, sendo intensificado em 2018, com abertura de escritórios em Bogotá (Colômbia) e na Cidade do México (México). Como afirma Eric Santos, este processo de expansão internacional inicialmente ocorreu de maneira orgânica, ou seja, clientes internacionais começaram a adquirir o RD Station de maneira proativa sem a RD focar intencionalmente nestes mercados, visto que na época a ferramenta só estava disponível em

¹⁹ *Inside Sales* é a modalidade de venda realizada de dentro da empresa. O vendedor se aproveita da tecnologia para realizar reuniões à distância, reduzindo custos com deslocamento e aumentando a produtividade. É ideal para vendas com maior nível de complexidade (RESULTADOS DIGITAIS, 2020).

²⁰ *Customer Success* (sucesso do cliente) é uma estratégia que surgiu com as empresas de SaaS para manter seus clientes por mais tempo e assim reter mais receita. É comprovado que empresas que conseguem maiores receitas e crescem rapidamente possuem fortes estratégias de CS (RESULTADOS DIGITAIS, 2020).

português. Um exemplo que o CEO da RD apresentou foi o caso de um cliente no Egito, que utilizava uma extensão do próprio navegador para traduzir o RD Station.

Reconhecendo este mercado internacional iniciado de maneira orgânica, a organização aproveitou a oportunidade para iniciar um processo de expansão internacional como estratégia de negócio, visto que o mercado brasileiro já estava com ganhos de escala e uma operação internacional não iria prejudicar os planos da empresa para o mercado nacional. Eric salienta, por exemplo, que esta janela de oportunidade poderia ser perdida no futuro, com a penetração de concorrentes estrangeiras ou até mesmo a criação de empresas nacionais nestes mercados.

Como forma de aprofundar o entendimento acerca do processo de internacionalização da RD Station, foram realizadas entrevistas com funcionários da empresa, que estão diretamente envolvidos neste processo de expansão. Para adquirir uma visão holística deste processo, foram entrevistadas pessoas de diferentes áreas e que, portanto, trouxeram percepções desta expansão a partir de seus setores de atuação. A relação dos funcionários entrevistados e seus respectivos cargos está apresentada na seção de Metodologia.

4.2.1 Fatores para a escolha de mercados alvo

Com a percepção da possibilidade de expandir internacionalmente, a empresa focou primeiramente em validar a possibilidade de replicar o modelo de crescimento adotado no mercado brasileiro em outros mercados com características semelhantes ao Brasil, os quais seriam mercados emergentes e com um setor de marketing digital ainda incipiente. Estas características dos mercados emergentes dificultavam a penetração de empresas norte-americanas devido a fatores econômicos - visto que estas empresas cobram em dólar - e culturais, pois como estes mercados tinham pouca maturidade digital, era preciso um trabalho de maior proximidade com o cliente.

A partir deste levantamento de mercado, os países latino-americanos mostraram uma atratividade maior em termos de características similares ao Brasil e possibilidade de crescimento nestes países. Mais especificamente, os dois países que a RD Station estabeleceu como prioridade foram Colômbia e México. Como afirma Markt., quando a organização optou por estes dois mercados, foi porque ambos os países apresentavam alguns critérios em comum e que a empresa elenca como requisitos para iniciar uma operação. Dentre os principais fatores, foram avaliados o mercado em potencial destes países para uma solução de automação de marketing, avaliando a situação do mercado de pequenas e médias empresas (quantas são e

setores de atuação) e também a maturidade em termos de marketing digital do ecossistema destes países. Assim, foi avaliado também o nível de conhecimento das empresas e agências de marketing sobre a metodologia *inbound marketing*, além da presença e penetração de concorrentes internacionais da RD Station, avaliando o *marketshare*²¹ destas empresas.

Fatores econômicos também foram levados em consideração neste processo, visto que crises econômicas afetam diretamente e profundamente o mercado alvo da RD Station, que são pequenas e médias empresas. E este fator se mostra especialmente importante no caso da América Latina. Markt. apresenta como exemplo os casos da Venezuela e Argentina, que são países que estão passando por momentos econômicos mais difíceis. No caso da Argentina, por exemplo, inicialmente houve um esforço intencional de expandir neste mercado, visto que o país, assim como Colômbia e México, apresentava um potencial de mercado para a empresa, mas o valor médio da plataforma ainda se mostrou muito dispendioso para as empresas argentinas, o que posteriormente causou um número elevado de cancelamentos, tornando a operação da RD Station como uma empresa *SaaS* inviável naquele momento.

Assim, como aponta Supp., que já atuou no setor de vendas internacionais, mesmo que inicialmente a RD Station tenha focado em vender para diversos países de maneira intencional a partir da geração de *leads*, como países da Europa e diversos países da América Latina, o retorno gerado não se mostrou escalável. Com isso, a empresa passou a focar nos mercados colombiano e mexicano, que demonstraram ter um grande potencial de crescimento. Desta forma, todos os esforços dos times de vendas e marketing ficaram localizados na Colômbia e México, enquanto as vendas para outros países continuaram de maneira orgânica.

Cust. foca no ponto de que os mercados da Colômbia e México mostraram ter um potencial de escalabilidade como o Brasil apresentava nos primeiros anos de empresa. Mesmo que os empreendedores destes países ainda não tenham consciência de que há uma lacuna, que pode ser resolvida por uma automação de marketing e vendas, há uma grande oportunidade de educar estes mercados para mostrar o valor de uma ferramenta como o RD Station. Assim, Cust. declara que a estratégia da RD Station nestes países segue o modelo adotado no Brasil, primeiramente educar para então iniciar um processo mais focado em vendas. Atualmente estes mercados mostraram ter um bom *Product Market Fit*, sendo necessário agora ter um esforço de ganhar tração nestes mercados.

²¹ O *Market Share* é uma porcentagem que corresponde à relevância da sua empresa diante dos competidores da indústria em que ela atua. Ele pode representar o valor de mercado, a porção de um público que prefere aquela marca, o volume de vendas e outros aspectos (XAVIER, 2019).

Esta geração de demanda como primeiro foco também é abordada por Sal.. Segundo ele, a geração de demanda se assemelha a uma ideia de “*playbook* reverso”, no qual o foco é identificar mercados com potencial para crescimento, mas que não necessariamente possuem uma demanda reprimida. O importante nesta prospecção de mercados é validar um ambiente próspero para o marketing digital, mas a demanda em si pode ser gerada ao longo do tempo por meio da educação deste mercado, assim como ocorreu no Brasil.

Por fim, mesmo que inicialmente a RD Station tenha buscado atuar em vários mercados ao mesmo tempo, como Argentina, Colômbia, Espanha, México e Portugal, Rev. afirma que o foco inicial em outros países além de Colômbia e México foi importante para validar a importância de seguir a tese elaborada para a internacionalização da empresa: localizar em mercados que mais se assemelham ao contexto cultural e econômico brasileiro.

4.2.2 O impacto da cultura no processo de expansão internacional da RD Station

Uma vez determinados os mercados foco da empresa (Colômbia e México), foi iniciado um esforço maior da operação para atuação nestes mercados, dedicando e contratando times exclusivos para a atuação nestes dois países. Fin. afirma que a estratégia adotada pela RD Station na expansão internacional para a Colômbia e México é a de ser uma empresa global, com atuação em mercados internacionais, mas que pensa localmente. Deste modo, a estratégia da empresa para crescimento nestes novos mercados é a de localizar o produto e a operação em cada um dos países. Sal. e Fin. citam como exemplo desta localização a forma de cobrança, que é feita em moeda local (Peso Colombiano e Peso Mexicano) e adaptando as formas de pagamento para cada mercado. Ambos os países, por exemplo, não possuem o boleto como opção de pagamento, sendo muito utilizado o “Baloto” na Colômbia, enquanto que o México não possui opção de parcelamento. Além das questões financeiras, as próprias configurações da ferramenta de *software* também são localizadas, trazendo as cidades nos formulários construídos de acordo com o país escolhido, por exemplo.

Por sua vez, estes esforços de localização encontram fricções culturais, específicas de cada país. Assim, mesmo que ambos os países sejam latino americanos, com o espanhol como língua nativa e com características econômicas similares, há diferenças culturais que trazem particularidades para a atuação em cada mercado. Estas diferenças culturais impactam nos diversos setores da empresa, como o de recrutamento, que se encontra em um momento de

contratação de nativos em cada país, movimento considerado fundamental para este processo de localização.

Rec., recrutador responsável pelo processo de contratação de funcionários nos mercados internacionais, cita que estas diferenças culturais são determinantes no momento de prospectar e contratar em cada um dos países. Segundo Rec., a Colômbia possui características culturais de mercado muito similares ao Brasil, com a presença de empresas de tecnologia de porte menor e com cultura de trabalho similar à RD Station, o que facilita na prospecção e atração de candidatos colombianos. Já o mercado mexicano, segundo ele, possui uma grande influência do mercado norte-americano, sendo frequente encontrar pessoas mexicanas que trabalham em grandes corporações dos EUA, como a *Oracle*, *Salesforce* e *Microsoft*, e que por sua vez possuem uma cultura diferente da RD Station, sendo também mais difícil contratar pessoas que atuam nestas gigantes da tecnologia.

Somado a isto, Rec. afirma que a atratividade da RD Station como uma empresa brasileira também afeta na facilidade ou dificuldade para contratar talentos destes mercados. No caso da Colômbia, por exemplo, o mercado colombiano se sente muito atraído pelo mercado brasileiro, a própria RD Station já é vista como uma referência no marketing digital, e isso aumenta a atratividade da organização como empregadora. Já o cenário mexicano é diferente, muito em razão da proximidade com os Estados Unidos. Assim, o país mexicano tende a priorizar empregadoras norte-americanas, que por sua vez observam o México como uma porta de entrada e possuem a vantagem de remunerar em dólar.

Mas, como afirma Rec., a presença física de funcionários da RD Station nestes mercados, principalmente de pessoas nativas, auxilia neste processo de prospecção e diminui as barreiras culturais. Segundo ele:

A pessoa brasileira pode conhecer a Colômbia, mas não é a mesma coisa. Uma pessoa nativa vai saber muito mais de aspectos culturais, que são importantes para a estratégia da empresa. Expatriar vai fazer com que a pessoa chegue muito “crua” em termos de conhecimento do mercado alvo, e ela vai demorar para conhecer sobre este país. Para descobrir as vielas que podemos aproveitar, é muito mais vantajoso ter alguém nativo.

Estas particularidades culturais de cada país e a importância de contar com pessoas nativas na equipe também são destacadas por Cust., Sal. e Markt.. Cust. por exemplo, afirma que funcionários nativos conseguem compreender mais profundamente o seu mercado, o que facilita no momento de trazer estratégias de crescimento para os clientes atendidos, fazendo correlações com empresas tradicionais do próprio mercado. Markt. analisa que os aspectos

culturais podem ser subliminares e um brasileiro, mesmo que saiba espanhol e conheça a cultura do país, não terá a mesma capacidade de entendimento que um colombiano e um mexicano, que por sua vez entenderão com profundidade sua cultura local, fazendo uso deste conhecimento a favor da estratégia da empresa. Já Sal., cita que há prós e contras em expatriar vendedores brasileiros para os mercados alvo. Segundo ele, ao expatriar um funcionário, a empresa garante que o time estabelecido neste novo mercado tenha uma maior aderência cultural aos valores da organização. Por outro lado, um vendedor, por exemplo, especialmente em um momento inicial de expansão, tem de enxergar oportunidades para realizar conexões nestes mercados, por meio de eventos e movimentos do mercado interno. E neste aspecto, um vendedor nativo já vai trazer uma bagagem de contatos e redes de relacionamentos, além de um conhecimento aprofundado do ecossistema.

Por fim, a presença física da empresa nos mercados alvo também se mostra importante para uma percepção de confiança para com os clientes internacionais. Sal., por exemplo, afirma que, ao indicar para o cliente que a empresa está fisicamente presente no país, isso demonstra para ele que a empresa está de fato internacionalizando, trazendo maior segurança para o contratante. Este aspecto também é citado por Supp., que notava como um ponto fricção nos estágios mais avançados da venda o fato da empresa ainda não estar fisicamente no país do cliente. Por outro lado, Cust. ressalta que esta necessidade de maior proximidade é mais comum em clientes colombianos do que mexicanos, sendo que em ambos os casos este fator não foi um impeditivo para adquirir clientes nestes mercados, visto que atualmente a empresa realiza todo o atendimento a estes mercados a partir do Brasil.

4.2.3 A importância da digitalização para o processo de internacionalização da RD Station

Ainda que abordado na seção anterior a importância da presença física nos mercados alvo, nesta seção será avaliada a importância dos meios digitais para o processo de expansão internacional. A avaliação deste aspecto se mostra especialmente importante para casos como da RD Station, uma empresa originalmente *born digital* e que também fornece um produto e serviço de maneira totalmente digital. Para analisar este papel da digitalização de maneira detalhada, a análise será feita de maneira isolada para cada setor da empresa.

O impacto da digitalização já pode ser notado no momento de estudo dos mercados internacionais, feito pela RD Station. Segundo Rev., todo o processo inicial de análise e

levantamento de indicadores relevantes para a priorização de mercados alvo foi feito a partir do Brasil, sem a necessidade de ir a campo. Este estudo feito de maneira remota permitiu que a empresa economizasse em tempo e recursos financeiros, já sendo possível elencar quais seriam os países prioritários para uma análise mais aprofundada, que por sua vez envolveria atuação em campo.

Em termos de desenvolvimento do produto, todo o time de Produto e Engenharia está baseado no Brasil, com a presença de tradutores nativos para o espanhol e inglês. Prod., afirma que a presença de pessoas nativas no time de desenvolvimento do produto sempre pode agregar, sendo assim um fator bom para a empresa, mas não essencial. Segundo ele:

Para o nosso caso do mundo de *SaaS*, acredito que grande parte do que precisamos descobrir e aprender pode ser feito sem sair do país. Falamos com usuários de outros países semanalmente, vemos seu comportamento ao usar o produto via *Hotjar*²² e *Mixpanel*²³ por exemplo, criamos pesquisas via formulários e ferramentas como o *Intercom*²⁴ e *Wootric*²⁵, absorvemos pesquisas de mercado, conversamos remotamente com especialistas dos países, e tudo isso nos permite ter uma visão muito profunda e detalhada do mercado.

Analisando o processo de internacionalização no setor financeiro, o uso de ferramentas digitais também se mostra essencial para a operação financeira da empresa nos mercados internacionais, e estando fisicamente presentes no Brasil. Fin. informa como exemplo de ferramenta utilizada, principalmente no início da expansão nos mercados alvos, os *gateways*²⁶ de pagamento. Assim, segundo Rev.:

Como não tínhamos entidades nos países alvo, contratamos um gateway de pagamento, que é um intermediário entre o vendedor do serviço e o cliente, para transacionar. Assim, é possível ter um cliente na Colômbia sendo uma entidade brasileira, permitindo que o cliente pague na moeda local e utilize meios de pagamento locais. Fazendo isso, conseguimos ser uma empresa internacional, mas não precisamos mudar a estrutura de faturamento da empresa.

²² Ferramentas tradicionais de análise web ajudam a analisar dados de tráfego (HOTJAR, s/d).

²³ *Mixpanel* é uma empresa que atua no mercado de *Business Analytics* tendo como diferencial para outras soluções o fato de ser centrada em gravar as interações dos usuários, permitindo a captação de dados em áreas logadas (A2BI, s/d).

²⁴ *Intercom* é a plataforma completa de crescimento para marketing, vendas e suporte (B2BSTACK, s/d).

²⁵ *Wootric* é a plataforma Net Promoter Score (NPS) para aumentar a felicidade do cliente (B2BSTACK, s/d).

²⁶ O gateway de pagamento é, em geral, um ambiente que busca facilitar a vida de lojistas, oferecendo uma tecnologia de pagamentos completa, inteligente e prática (PAGAR.ME, 2019).

Na área de recrutamento, Rec. afirma que, ainda que o time de contratação possa contar com o apoio de funcionários nativos de cada país para trazer dicas de cargos interessantes para prospectar e empresas que possuem talentos em potencial para a RD Station, todo o processo de recrutamento para os mercados da Colômbia e México também se encontra no Brasil. Assim, todo o processo de prospecção e entrevista de candidatos é feito de maneira *online*, com o uso de plataformas como o *LinkedIn* para prospecção de candidatos e de *softwares* de videoconferência para entrevistas, como o *Zoom* e *Google Meet*.

Para as áreas que lidam diretamente com clientes e potenciais clientes - Marketing, Vendas, e *Customer Success* -, a operação atualmente também se encontra quase que totalmente no Brasil. Como a metodologia de vendas utilizada pela empresa é o *Inside Sales*, e os atendimentos ocorrem por meio de comunicações online e videoconferência, tanto para Brasil quanto o mercado internacional, de fato a presença física nos mercados internacionais se mostrou com importância secundária nos estágios iniciais de internacionalização. Esta tendência também se mostra verdadeira para a área de marketing, visto que a estratégia de *inbound marketing* é a maior fonte de geração de demanda da empresa.

Como afirmam Cust. e Markt., inicialmente os mercados da Colômbia e México contaram apenas com a presença física de *Trailblazers*²⁷ nestes mercados, responsáveis por realizar a primeira exploração nestes mercados, iniciando um processo de formação de redes de relacionamento nos mesmos. Segundo Cust.:

A ideia do trailblazer não era somente construir parcerias, mas também construir *thought leadership*²⁸. Ou seja, ir atrás de associações, pedir apoio da Endeavor, contatar agências de marketing e realizar treinamentos em massa, para que as pessoas conheçam o nome RD Station e entendam o que é. Em resumo, fazer muitos treinamentos, workshops, conferências presenciais. Que é o que a RD fez no início no Brasil para as pessoas conhecerem marketing digital

Porém, mesmo que a RD Station esteja com sua operação de vendas, atendimento ao cliente e marketing para o mercado internacional centralizadas no Brasil, a organização iniciou no começo de 2021 um processo de intensificação na contratação de funcionários nativos nos mercados colombiano e mexicano para estas áreas.

²⁷ (1) um pioneiro; um inovador; um aprendiz ao longo da vida; um mover e agitador.

(2) um líder que deixa um caminho para os outros seguirem.

Os trailblazers são os pioneiros, inovadores e aprendizes ao longo da vida que ajudarão a tornar o mundo um lugar melhor, impulsionando o futuro da tecnologia, e retribuindo às suas comunidades (FRANKLIN, 2019).

²⁸ A liderança do pensamento (*leadership*) é um componente fundamental do marketing de conteúdo. Mas eu advertiria as marcas para evitar o que eu chamo de "armadilha de ponto de vista único" (BRENNER, 2019).

Desta forma, a contratação de talentos naturais dos países alvo para as áreas de atendimento, vendas e marketing será o foco da RD Station neste momento, visto que são setores que se comunicam diretamente com os clientes, que por sua vez se sentem mais seguros em contratar um serviço que tenha proximidade cultural. Além disso, como já abordado, a contratação de nativos traz uma visão muito mais aprofundada destes mercados, visto que uma pessoa original destes mercados consegue trazer informações valiosas sobre empresas locais, possíveis clientes e casos de sucesso, além de trazerem para a empresa um *networking* que poderia levar anos para conquistar de maneira orgânica.

Em resumo, ainda que o mundo digital viabilize que empresas como a RD Station iniciem e consolidem um processo de internacionalização de maneira totalmente remota, por meio do uso dos mais variados *softwares* e aplicações, a atuação por meio de eventos e *workshops* presenciais, e vendas externas, pode desempenhar fundamental no ganho de mercado da empresa, principalmente nos estágios iniciais da empresa.

4.2.4 Aplicabilidade das teorias de internacionalização no caso da RD Station

A presente seção irá correlacionar o processo de expansão internacional com as teorias tradicionais de internacionalização, analisando a aplicabilidade destas teorias para o caso da RD Station. A partir das entrevistas com os funcionários da empresa dedicados ao setor internacional e também por meio das declarações de Eric Santos, CEO da empresa, foi possível notar aspectos que aproximam a internacionalização da RD Station a certas teorias, mas também entendimentos que tornam algumas destas postulações inaplicáveis para o caso da empresa.

A partir destas conversas e análise do processo de internacionalização adotado pela organização, foi possível validar que a RD Station pratica uma forma mais gradual de internacionalização, priorizando países culturalmente e geograficamente mais próximos, como o caso da Colômbia e México. Esta expansão gradual fica clara ao avaliar a estratégia de internacionalização da empresa. Rev., por exemplo, cita que a estratégia de localização também é uma estratégia financeira, no qual a empresa passa a ter uma gestão de capital nestes novos mercados somente quando eles provam ter potencial de crescimento.

Mais detalhadamente, a primeira etapa do processo é a avaliação dos mercados de maneira geral, analisando indicadores como modo de realizar negócio, tamanho do mercado, concorrência, maturidade digital e adequação do produto. Todo este processo foi feito a partir do Brasil, sem necessidade de ir a campo, como já dito. Uma vez elencado os mercados

prioritários, a empresa realiza um investimento pontual, enviando a estes mercados representantes da RD Station, chamados de *trailblazers*, também já citado. Esta pessoa, junto do apoio de um funcionário nativo do mercado, inicia a abertura do mercado e validação das teses elaboradas pela empresa. Uma vez validado o mercado, é que se inicia uma gestão de capital de fato, com o estabelecimento de times locais e abertura de entidades locais.

Rev. afirma que este processo incremental é importante também para a própria aprendizagem operacional da empresa. Segundo ele:

O México e Colômbia são nossos mercados testes. Além de ser uma questão de começar pelos países mais próximos, a RD ainda está em processo de aprendizagem acerca de como internacionalizar. Assim, antes de pensar em se aventurar em terras mais distantes, nós queremos alguns indicativos de comprovação desta tese, da possibilidade de ir para um país e virar líder, sendo escalável e sustentável. Estamos neste caminho para México e Colômbia, mas ainda não avaliamos tudo que gostaríamos de validar. Então, antes de se aventurar em mercados mais distantes, a RD quer validar este modelo. Pois, uma vez validado este modelo, será apenas uma questão de se adaptar a outras culturas, trabalhar com fuso horário diferente, e adaptação de idioma.

Desta forma, a visão que a organização possui sobre a melhor de expandir internacionalmente está alinhada com as postulações do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), que por sua vez observa uma tendência das empresas se internacionalizarem primeiramente em mercados mais próximos, em termos culturais e geográficos. Além disso, o Modelo de Uppsala também ressalta a aprendizagem gradual como fator essencial para o sucesso de uma empresa no momento de internacionalizar.

Analisando sob a ótica individual, o papel de Eric Santos na decisão de internacionalizar foi fundamental, o que vai de encontro com a teoria do Empreendedorismo Internacional (MCDUGALL, 1989), no qual o empreendedor, devido às suas experiências profissionais anteriores e qualidades de negociação, é fundamental para o sucesso da empresa no exterior. Este aspecto do papel do CEO como determinantes para iniciar o processo de expansão internacional da RD Station pode ser observado nas entrevistas que Eric Santos forneceu, nas quais ele afirma que a decisão de internacionalizar foi baseada na motivação de aproveitar uma janela de oportunidade que poderia não existir no futuro. Assim, mesmo que não estivesse nos planos da RD este processo de expansão, Eric Santos apresenta a ideia para o conselho de investidores e consegue executar a operação.

Além disso, segundo Lin (2012, p.10, tradução nossa)²⁹, a teoria do empreendedorismo internacional entende que a internacionalização está pautada em:

[...] uma decisão empreendedora liderada por um empresário ou uma equipa de gestão com uma forte capacidade para aprender novos conceitos e ideias, um elevado nível de competência para gerir redes complicadas e uma aptidão para se adaptar a diferentes contextos culturais.

Assim, a característica generalista do *trailblazer*, sendo capaz de atuar em diferentes frentes, como marketing, vendas e construção de parcerias, também possui uma alta aderência aos postulados de McDougall (1989), visto que este *trailblazer* exerce papel determinante no processo de expansão da empresa.

Este aspecto empreendedor também é buscado nas contratações atuais da empresa para a Colômbia e México. Segundo Cust., as equipes que atuam nos mercados internacionais possuem uma maior versatilidade e liberdade para idear, testar e inovar. A formação enxuta dos times internacionais e a maior proximidade com o cliente, se comparado ao Brasil, visto que são mercados menores, permite que os integrantes das equipes tenham maior margem para propor e colocar ideias em prática. Este aspecto é reforçado por Rec. ao afirmar que o perfil empreendedor é valorizado no momento de avaliar um candidato para a atuação nas operações internacionais. Segundo ele, as funções dos cargos na operação brasileira são mais definidas e segmentadas em relação aos cargos internacionais, que possuem uma gama maior de atividades.

A Perspectiva de *Networks* também se aplica fortemente na estratégia de internacionalização da empresa, visto que o foco da RD Station é replicar o mercado brasileiro nos mercados colombiano e mexicano. Ou seja, o objetivo é gerar, a partir da educação, um forte ecossistema de marketing digital nestes países, no qual as agências de marketing, por meio do programa de parcerias, serão responsáveis por trazer um ganho de escala nestes mercados. No entanto, esta rede de relacionamento não se limita às relações com agências de marketing, visto que a empresa também faz uso de alianças construídas no Brasil e que estão presentes internacionalmente, como o caso da Endeavor³⁰.

²⁹ [...] internationalization became a presupposition or an entrepreneurial decision led by an entrepreneur or a management team possessing a strong capability to learn new concepts and ideas, a high level competence to manage complicated networks and an aptitude to adapt with different cultural contexts.

³⁰ Uma organização global sem fins lucrativos com a missão de multiplicar o poder de transformação dos empreendedores. No Brasil desde 2000, promovemos um ambiente de negócios que estimula o crescimento e o

Quando analisado sob a ótica das teorias econômicas de internacionalização, o processo de internacionalização da RD Station não se mostra tão aplicável quando comparado com as teorias comportamentais. A teoria do Poder de mercado (HYMER, 1960), por exemplo, apregoa a necessidade da formação de um monopólio no mercado de origem antes da escalada para mercados externos. No entanto, no caso do mercado da RD Station, mesmo que a empresa tenha grande parte do *marketshare* brasileiro, este mercado ainda é novo e há muito o que ser explorado em território brasileiro. Como já abordado, a motivação para a expansão da internacional da RD Station está muito mais atrelada à ideia de aproveitar uma janela de oportunidade em mercados externos, e não a uma saturação do mercado brasileiro.

Quanto à teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1998), ela se mostra de difícil adaptação para o cenário da RD Station, visto que a avaliação de custos de transação para uma empresa de *software* tem relevância muito menor se comparada ao cenário das indústrias. Em resumo, para o caso da RD Station, a tomada de decisão por iniciar uma operação diretamente no mercado alvo está relacionada com a estratégia de ganho de conhecimento de mercado e posicionamento para com os clientes internacionais, relacionada a bens intangíveis.

Por último, a teoria do Paradigma Eclético de Dunning (1980) é a teoria econômica que mais pode ser aplicada para o caso da RD Station. Isso se deve ao fato da tese de internacionalização estar pautada na criação de uma vantagem intangível nestes novos mercados: a geração de autoridade por meio de ser uma referência em educação de marketing digital, assim como fez no Brasil. Como afirma Rev.:

Essa tese gira ao redor do que a RD fez no Brasil e que podemos replicar em outros países, para obter a vantagem competitiva que temos no Brasil. Nesta avaliação, ficou claro que a RD conseguiu criar alguns diferenciais competitivos no Brasil, o que torna muito difícil um concorrente internacional entrar e competir no Brasil com a RD.

O quadro abaixo (Quadro 3) resume a aplicabilidade das teorias tradicionais de internacionalização - comportamentais e econômicas - para o caso da RD Station:

Quadro 3 - Aplicabilidade das teorias tradicionais ao processo de expansão da RD Station

Teoria	Aplicabilidade na RD Station	Justificativa
Poder de mercado	Não	Mesmo que a RD Station seja líder de mercado no Brasil, o segmento de marketing digital ainda é novo e há muito o que ser explorado no Brasil.
Internalização	Não	O fato do produto fornecido pela empresa estar totalmente de maneira digital inviabiliza uma análise assertiva de custos de transação proposta pela teoria.
Paradigma eclético	Sim	A tese de expansão internacional da RD Station está centrada no objetivo de conquistar o papel de referência em marketing digital nos novos mercados, qualidade intangível.
Modelo de Uppsala	Sim	A empresa foca primeiramente em países culturalmente e geograficamente mais próximos, sendo adotado um processo gradual de comprometimento com novos mercados. Valorização do processo de aprendizagem para se tornar escalável em novos mercados.
Empreendedorismo internacional	Sim	O CEO teve papel determinante no momento de enxergar uma oportunidade de internacionalização. Além disso, o papel do <i>trailblazer</i> é fundamental para o sucesso da expansão em um determinado país.
Perspectiva de Networks	Sim	O desenvolvimento de um ecossistema de marketing, assim como ocorreu no Brasil, é peça chave no processo de expansão da RD na Colômbia e México.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em relação às teorias de internacionalização acelerada, a falta de uma definição para o que seria uma empresa *born global* torna difícil chegar a uma conclusão sobre a RD Station ser *born global* ou não. Por exemplo, se analisado a partir da trajetória de desenvolvimento do produto, as versões em espanhol e inglês do *software* foram lançadas apenas no ano de 2017 e 2018, respectivamente, cinco e seis anos depois do lançamento do produto no Brasil, o que mostra uma não intencionalidade em internacionalizar desde o seu nascimento. No entanto, o produto desde o início adotou um nome global (RD Station), o que de certa forma indica uma visão de expansão internacional, mesmo que a empresa tenha se chamado “Resultados Digitais” até 2020, quando então mudou para “RD Station” (FORBES, 2020).

Outro aspecto importante a ser analisado é a aquisição dos primeiros clientes internacionais de maneira não intencional, como aponta Eric Santos. Assim, é possível observar que a RD Station, assim como outras empresas *born digital*, possuem um potencial de internacionalização desde sua fundação, mesmo que não haja uma intencionalidade. (MONAGHAN et al, 2019)

Porém, se analisado em termos de operação (intencionalidade), a RD Station adota uma estratégia de localização em países latino-americanos ao invés de um movimento com foco em diversos mercados ao mesmo tempo. Esta estratégia foi comprovada como a melhor para o caso da RD Station, visto que o produto fornecido pela empresa necessita de maior proximidade com seu cliente, e os mercados alvos são ainda imaturos em automação de marketing. Ou seja, a complexidade do produto também afeta na estratégia de internacionalização da empresa. Rev. e Prod., por exemplo, citam que empresas SaaS com produtos mais *self-service*, como o *Mailchimp*³¹, tendem a possuir maior facilidade para atender vários mercados ao mesmo tempo e de maneira rápida, sem necessidade de realizar adaptações.

Desta forma, mesmo que a RD Station forneça uma plataforma mais simples e acessível que concorrentes internacionais diretos, ela ainda requer um acompanhamento mais próximo ao cliente. Nos planos mais avançados (*Pro* e *Enterprise*) da ferramenta, com mais funcionalidades, por exemplo, o cliente conta um serviço de implementação do produto, no qual um atendente apoia o novo usuário nas configurações técnicas da ferramenta e adaptação da estratégia da empresa utilizando o *software*. Já nos planos de entrada (*Light* e *Basic*), que são *self service*, mesmo que mais básicos, ainda requerem do cliente um nível de maturidade digital. Segundo Rev., os planos de entrada do RD Station são mais focalizados para o mercado do Brasil, que tem uma maturidade digital maior, como forma de adotar uma estratégia *Product-Led-Growth*³².

4.3 CONCLUSÕES

A partir desta análise detalhada do processo de internacionalização da RD Station e sua trajetória de desenvolvimento como um todo, foi possível notar que a empresa, mesmo sendo uma *born digital*, com uma grande potencialidade para expandir em vários países, adota um processo mais incremental de internacionalização. Dentre os fatores levantados como determinantes para esta estratégia mais gradual de expansão, se destacam os fatores de complexidade do produto fornecido, que requer um nível de proximidade maior com o cliente; fatores de características dos mercados alvo e da tese adotada pela RD Station, que demanda um trabalho de educação e geração de demanda localizada; e fatores econômicos, visto que uma

³¹ O *Mailchimp* ajuda pequenas empresas a fazerem grandes coisas, com as ferramentas e orientações certas em cada etapa do processo (MAILCHIMP, s/d).

³² *Product Led Growth*, em livre tradução, significa crescimento liderado pelo produto (VINDI, 2020).

estratégia global requer um investimento maior. Ainda assim, a definição da empresa como *born global* ou não foi inviabilizada pela falta de uma teoria definitiva sobre o que é uma empresa *born global*.

Adicionado a estes fatores, o país de origem também acaba exercendo influência na estratégia de internacionalização. Como uma empresa brasileira, a RD Station pode enfrentar, em um momento inicial, maior fricção para adentrar em mercados desenvolvidos, como Estados Unidos e Europa. Este fator país de origem foi elencado por Rev. ao citar as dificuldades encontradas para iniciar a operação na Espanha, que possui um aspecto cultural de priorizar negociações com mercados desenvolvidos, em detrimento a negociações com países latino-americanos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo qualitativo, realizado para analisar as particularidades de internacionalização da RD Station, empresa de *Software as a Service*, demonstra que, por mais que os avanços tecnológicos tenham viabilizado um acesso mais rápido e fácil à informação, diminuindo incertezas no processo de expansão, fatores culturais e geográficos ainda exercem papel importante no momento de definir a estratégia de internacionalização de uma organização. Tais fatores se mostram especialmente relevantes quando esforços de atendimento e suporte cliente mais próximos são essenciais para a alavancagem dos negócios nos mercados alvo, como é o caso da RD Station.

Desta forma, foi possível observar que as teorias tradicionais de internacionalização ainda se mostram válidas para empresas *born digital*, como a RD Station. Ou seja, mesmo que os empreendimentos baseados totalmente na *Internet* possuem vantagens em termos de custos de transação, escalabilidade e logística, o processo de internacionalização envolve outras nuances além dos requisitos técnicos para internacionalizar. As distâncias culturais e psíquicas, mesmo que possam exercer um menor impacto devido à facilidade de acesso às informações e comunicação instantânea com mercados distantes, ainda desempenham papel importante como ponto de fricção no momento de adentrar um novo mercado. Estes fatores se mostram especialmente importantes para as empresas *SaaS*, que tendem a adotar uma estratégia de maior proximidade com o cliente.

Estas ponderações, no entanto, não devem diminuir a importância dos avanços nas tecnologias de informação e comunicação para o mercado de *software*, visto que foram tais avanços que permitiram a criação do modelo de negócio *SaaS*, que por sua vez traz mais vantagens para as empresas em termos de escalabilidade de negócio e diminuição de custos transação e operação (BOILLAT; LEGNER, 2013).

O que se buscou demonstrar neste trabalho, é que o processo de internacionalização de uma organização totalmente digital vai além das questões de tecnologia e ferramentas à disposição. O processo de entrada em um mercado ainda requer uma estratégia de negócio que faça sentido para as particularidades da empresa, tais como país de origem, geolocalização e recursos disponíveis.

No caso da RD Station, por exemplo, a validação de sua estratégia de internacionalização, baseada na replicação, em um número reduzido de países, do mercado gerado no Brasil por meio da educação, se mostra mais importante do que a tentativa de atacar

vários mercados ao mesmo tempo de maneira padrão. Estes esforços de localização do produto se mostram importantes devido ao foco da RD Station em se tornar uma referência em marketing digital na Colômbia e México, gerando assim a construção de um bem intangível que dificulta a entrada de novos concorrentes: a autoridade de marca.

Esta autoridade de marca, por exemplo, aliada a uma estratégia de preço, faz com que a RD Station dificulte a penetração de concorrentes norte-americanas (como Hubspot e ActiveCampaign) no mercado brasileiro, visto que a organização já gerou um ecossistema próprio. Assim, como afirma Rev., há um foco da organização em validar e replicar esta tese de geração de demanda e autoridade por meio da educação em mercados específicos, ao invés de analisar indicadores brutos de mercado.

Como forma de continuar os estudos acerca das particularidades de internacionalização de uma empresa *SaaS*, é oportuno analisar com mais profundidade os impactos da complexidade do produto fornecido na estratégia de expansão internacional da empresa. É notável que *softwares self-service* e menos complexos possuem uma maior facilidade para se adaptar a vários mercados ao mesmo tempo. Porém, é válido analisar como a estratégia de negócio da organização impacta na forma como um produto é desenvolvido desde sua concepção, por exemplo. Além disso, as obras utilizadas neste trabalho para analisar a expansão de empresas *SaaS* foram realizadas em países desenvolvidos e com pequena área territorial, diferente do cenário brasileiro. Assim, se mostra importante também analisar os determinantes de expansão internacional para um empresa *SaaS* localizada no contexto brasileiro, um país de proporções continentais e com uma economia emergente.

Outro aspecto importante que pode ser trabalhado em futuras pesquisas se refere ao impacto do país de origem no momento de uma empresa brasileira de tecnologia se internacionalizar. Isso porque, como analisado neste trabalho, foram encontradas dificuldades para a RD Station entrar em países desenvolvidos, como a Espanha. Dito isto, trabalhos como o de Luiz Fernando Machado (2021, p. 63), que indica a necessidade de “alcançar o desenvolvimento da marca-país no setor de tecnologia” para o Brasil, são essenciais para analisar as oportunidades e desafios deste processo.

REFERÊNCIAS

A2BI. **O que é o Mixpanel?** Disponível em: <http://www.a2bi.com.br/blog/o-que-e-o-mixpanel/>. Acesso em: 02 maio 2021.

AALTONEN-RÄISÄNEN, P. **Digital Marketplaces As A Main Entry Mode For Saas Company:** internationalization without a target market. 2020. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Business Administration, School Of Business And Management, Lappeenranta-Lahti University Of Technology Lut, Lappeenranta, 2020.

A MATHEWS, J.; ZANDER, I. The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. **Journal Of International Business Studies**, [S.L.], v. 38, n. 3, p. 387-403, 5 abr. 2007. Springer Science and Business Media LLC.

B2BSTACK. **O que é Wootric?** Disponível em: <https://www.b2bstack.com.br/product/wootric?cat=software-de-pesquisa>. Acesso em: 02 maio 2021.

B2BSTACK. **O que é Intercom?** Disponível em: <https://www.b2bstack.com.br/product/intercom?cat=atendimento-ao-cliente>. Acesso em: 02 maio 2021.

BOILLAT, Thomas; LEGNER, Christine. From On-Premise Software to Cloud Services: the impact of cloud computing on enterprise software vendors' business models. **Journal Of Theoretical And Applied Electronic Commerce Research**, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 7-8, 2013. MDPI AG.

BORINI, F. M.; CAHEN, F.; OLIVEIRA JUNIOR, M. The internationalisation of new technology-based firms from emerging markets. **International Journal Of Technology Management**, [S.L.], v. 74, n. 1/2/3/4, p. 23, 2017.

BORGES, L. M. R. **Fatores que influenciam o processo de internacionalização de empresas brasileiras: uma análise do investimento direto externo.** 65f. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, 2010.

BRENNER, M. **What Is Thought Leadership? And When You Should Use It?** 2019. Disponível em: <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/what-is-thought-leadership-and-when-you-should-use-it/>. Acesso em: 02 maio 2021.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CAFÉ COM ADM PODCAST: **Os planos globais da Resultados Digitais.** Entrevistado: Eric Santos. Entrevistador: Leandro Vieira. [S.I.]: Administradores.com, jan. 2020.

Disponível em: <https://administradores.com.br/podcast/os-planos-globais-da-resultados-digitais>

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

_____. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, p. 3-16, 2015.

CISCO. **O que é um data center**. Disponível em:

https://www.cisco.com/c/pt_br/solutions/data-center-virtualization/what-is-a-data-center.html.

Acesso em: 03 maio 2021.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA, M. de M., Jr.; BARCELLOS, E. P. **Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras**. In: OLIVEIRA, M. de M., Jr., et al. **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

COASE, R. The Nature of the Firm. **Economica Journal**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

CORTES, A. **Breakeven: o que é e como calcular este indicador contábil**. Disponível em:

<https://www.remissaonline.com.br/blog/breakeven/>. Acesso em: 02 maio 2021.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

DO ZERO AO TOPO PODCAST #71: RD Station: A história do engenheiro que mudou o marketing digital no Brasil. Entrevistado: Eric Santos. Entrevistadora: Letícia Toledo. [S.I.]: InfoMoney, jan.2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JFNngqdYhwo>

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____. Perspectives on international business research: a professional autobiography fifty years researching and teaching international business. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 4, p. 817-835, 2002.

ENDEAVOR. **Sobre a Empresa**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/empresa/resultados-digitais/>. Acesso em: 02 maio 2021.

FRANKLIN, S. **What Is a Trailblazer?** 2019. Disponível em:

<https://www.salesforce.com/blog/so-what-is-a-trailblazer/>. Acesso em: 02 maio 2021.

FORBES. **De olho na internacionalização, Resultados Digitais faz rebranding e agora é RD Station**. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com.br/forbes-tech/2020/12/de-olho->

na-internacionalizacao-resultados-digitais-faz-rebranding-e-agora-e-rd-station/. Acesso em: 02 maio 2021.

GSMA. **The Data Value Chain**. . London: [s.n.], 2018.

HOTJAR. **Understand how users are really experiencing your site without drowning in numbers**. Disponível em: <https://www.hotjar.com/>. Acesso em: 02 maio 2021.

HUBSPOT. **Ajudando milhões a crescer melhor**. Disponível em: <https://br.hubspot.com/our-story>. Acesso em: 02 maio 2021.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms, a study of direct foreign investment**. 1960. Disponível em: <<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/27375>>. Acesso em: 12 fev. 2021.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. **International marketing and internationalization processes – a network approach**. In: PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) *Research in international marketing*. London: Croom Helm, 1986.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KALEYDOS. **O que são Unit Economics e porque são tão importantes?** 2018. Disponível em: <http://kaleydos.com.br/o-que-sao-unit-economics-e-porque-sao-tao-importantes/>. Acesso em: 02 maio 2021.

KENNEY, M. **Explaining the Growth and Globalization of Silicon Valley: The Past and Today**. 49f. 2017. Senior Project Director (Berkeley Roundtable on the International Economy) – University of California, 2017.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KUIVALAINEN, O.; SAARENKETO, S.; PUUMALAINEN, K. Start-up patterns of internationalization: a framework and its application in the context of knowledge-intensive smes. **European Management Journal**, [S.L.], v. 30, n. 4, p. 372-385, ago. 2012. Elsevier BV.

LEE, Y.; FALAHAT, M.; SIA, B. Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization. **International Business Research**, [S.L.], v. 12, n. 4, p. 1, 13 mar. 2019. Canadian Center of Science and Education.

LICHA, A. L. **O paradigma eclético de Dunning e a internacionalização de uma empresa brasileira de software**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia, Rio de Janeiro, 2010.

LIKE A BOSS PODCAST: Eric Santos, CEO da Resultados Digitais: A máquina de vendas mais eficiente do país. Entrevistado: Eric Santos. Entrevistadores: Paulo Silveira e Rodrigo Dantas. [S.L.]: Alura, dez. 2017. Disponível em: <https://www.alura.com.br/podcast/likeaboss-eric-santos-ceo-da-resultados-digitais-a-maquina-de-vendas-mais-eficiente-do-pais--a629>

LOPEZ, L. E.; KUNDU, S.; CIRAVEGNA. Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1228-1238, 2009.

LUDOVICO, N. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LUOMA, E.; RÖNKKÖ, M.; TYRVÄINEN, P. **Current Software-as-a-Service Business Models: Evidence from Finland.** In M. A. Cusumano, B. Iyer, & N. Venkatraman (Eds.), *Proceedings of 3rd International Conference on Software Business*, p. 181-194. 2012. Berlin Heidelberg: Springer

MACHADO, L.F. C. da S. O desenvolvimento da marca de um país: é possível estimular o reconhecimento internacional de um Brasil tecnológico e inovador? *Conjuntura Austral: Journal of the global south*, Brasília, v. 12, n. 58, p. 63-76, abr. 2021.

MACHADO NETO, A. J.; ALMEIDA, F. C. A. Internacionalização da indústria calçadista francana. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 88-111, 2008.

MAGALHÃES, T. **Descubra finalmente o que é o cloud computing e para que serve a computação em nuvem.** 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/cloud-computing/>. Acesso em: 03 maio 2021.

MAILCHIMP. **Inteligência de marketing para grandes ideias.** Disponível em: <https://mailchimp.com/pt-br/>. Acesso em: 02 maio 2021.

MAIS, I.; CARVALHO, L. C. de. AMAL, M.; HOFFMANN, M. G. Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 41-61, jan./mar. 2010.

MCDOUGALL, Patricia P.. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal Of Business Venturing**, [S.L.], v. 4, n. 6, p. 387-400, nov. 1989. Elsevier BV.

MONAGHAN, S.; TIPPMANN, E.; COVIELLO, N. Born digitals: thoughts on their internationalization and a research agenda. **Journal Of International Business Studies**, [S.L.], v. 51, n. 1, p. 11-22, 5 dez. 2019. Springer Science and Business Media LLC.

MONGE WEB. **Como funciona o HTTP, URL, Link e WWW em um site?** Disponível em: <http://monge.com.br/blog-detalle-seo-consultoria-web-sites/como-funciona-o-http-url-link-e-www-em-um-site/17..> Acesso em: 03 maio 2021.

NATÁRIO, M. B. T. **Internacionalização de Software-as-a-Service**. Porto: Universidade do Porto, 2018. 47 p.

NEUBERT, M. The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. **Technology Innovation Management Review**, [S.L.], v. 8, n. 5, p. 44-54, 29 maio 2018. Carleton University.

OJALA, A.; ROLLINS, M.; FRACCASTORO, S.; GABRIELSSON, M. The Internationalization of B2B Digital Platform Providers: the role of cross-national distance and digital characteristics. **Proceedings Of The 53Rd Hawaii International Conference On System Sciences**, [S.L.], p. 4652-4661, jan. 2020.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. **Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage**. Academy of Management Executive, n. 9, v. 1, p. 30-43, 1995.

PAGAR.ME. **Gateway de pagamento: o que é e qual a relevância para o e-commerce?** 2019. Disponível em: <https://pagar.me/blog/gateway-de-pagamento/>. Acesso em: 02 maio 2021.

PANDERS, T. **How to scale SaaS business from local to global markets?: case of ad servers**. 2014. 30 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Industrial Management, Kth Industrial Engineering And Management, Stockholm, 2014.

PATEL, N. **Marketplace: O que É, Como Funciona, Vantagens e Exemplos**. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/marketplace/>. Acesso em: 02 maio 2021.

PCMAG.COM. **Mechanical Turk**. Disponível em: <https://www.pcmag.com/encyclopedia/term/mechanical-turk>. Acesso em: 02 maio 2021.

PICCHIAI, D.; TEIXEIRA, M. J. **As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas**. Produto & Produção, v. 19, n. 3, p. 23-41, 2018.

PLAYBOOK DE VENDAS PODCAST #3: **Eric Santos (CEO da Resultados Digitais) - Estratégias de Go-to-market em SaaS**. Entrevistado: Eric Santos. Entrevistador: Daniel Baunds. [S.I]: Vendas B2B, jul. 2020. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/0CioFoNh58LM3SLt7N9GHC>

RAJARAM, G. **Self-serve first: the overlooked but essential paradigm underlying great software companies**. 2018. Disponível em: <https://medium.com/@gokulrajaram/self-serve->

first-the-overlooked-but-essential-paradigm-underlying-great-software-companies-45a67dbec4c4. Acesso em: 02 maio 2021.

RESULTADOS DIGITAIS. **Inbound Marketing**. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/especiais/inbound-marketing/>. Acesso em: 02 maio 2021.

RESULTADOS DIGITAIS. **Inside Sales: o que é e como esse modelo pode funcionar para a sua empresa?** 202. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/inside-sales/>. Acesso em: 02 maio 2021.

RESULTADOS DIGITAIS. **Tudo sobre Customer Success: o que é, principais métricas e muito mais**. 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-customer-success/>. Acesso em: 02 maio 2021.

REUWER, T.; JANSEN, S.; BRINKKEMPER, S. Key factors in the internationalisation process of SMEs exporting business software as a service. **International Journal Of Business Information Systems**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 140-162. 2013. Inderscience Publishers.

RIZÉRIO, L. **Há 13 anos, bolha da internet começava a explodir nos EUA; veja como foi**. 2012. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/ha-13-anos-bolha-da-internet-comecava-a-explodir-nos-eua-veja-como-foi/>. Acesso em: 03 maio 2021.

SALES, G. F. et al. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras: análise da estratégia de uma empresa do sul de Minas**. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/19722196.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

SALESFORCE. **O que é CRM?** Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/crm/>. Acesso em: 02 maio 2021.

SANTOS, E. **O que é Lead e para que serve a gestão de Leads**. 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/leads/>. Acesso em: 02 maio 2021.

SKOK, D. **Métricas SaaS 2.0: um guia para medir e melhorar o que realmente importa**. Um guia para medir e melhorar o que realmente importa. Disponível em: <https://www.forentrepreneurs.com/pt-br/saas-metrics-2/>. Acesso em: 26 mar. 2021.

SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-118, 2012.

TEIXEIRA, M. J.; PICCHIAI, D. As estratégias de internacionalização de empresas brasileiras e as teorias econômicas e comportamentais. **Revista CCEI – URCAMP**, v. 20, n. 35, p. 29-56, 2016.

TEIXEIRA, M. J. et al. Contribuição das teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de Internacionalização de empresas brasileiras. **RACRE- Revista de Administração**, Esp. Sto. do Pinhal- SP, v. 18, n. 22, p. 8-23, 2018.

TOTVS. **O que é ERP?** 2019. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/erp/o-que-e-erp/>. Acesso em: 02 maio 2021.

VINDI. **O que é Product Led Growth e como começar a usar na sua empresa?** 2020. Disponível em: <https://blog.vindi.com.br/product-led-growth/>. Acesso em: 02 maio 2021.

Waters, B. Software as a service: A look at the customer benefits. **J Digit Asset Manag.** 1, 32–39 (2005).

WOEBCKEN, C. **Product Market Fit: entenda o conceito e aprenda a aplicá-lo em seu negócio.** 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/product-market-fit/>. Acesso em: 02 maio 2021.

XAVIER, T. **Entenda o que é market share e qual a importância de conhecer a sua participação no mercado.** 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/market-share/>. Acesso em: 02 maio 2021.