

**DESAFIO TRAILBLAZER: O CASO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA BRASILEIRA PARA O MÉXICO**

**CARINE LETÍCIA MORANDI**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)  
cahmorandi@gmail.com

# DESAFIO *TRAILBLAZER*: O CASO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA BRASILEIRA PARA O MÉXICO

## 1 INTRODUÇÃO

Não há dúvidas que a internet seja o principal fator da globalização, das mudanças nos modelos de negócios, na maneira que surgem as empresas e também a velocidade e a oportunidade que elas têm de atuar em mercados internacionais. Neste cenário, a eficiência dos meios de transportes e os novos meios de comunicação propiciaram relações mais próximas entre pessoas e empresas, independente da localização geográfica em que se situam, propiciando acesso rápido a novos mercados internacionais.

No campo da internacionalização de empresas as teorias denominadas clássicas ou tradicionais, podem ser divididas em dois grupos: abordagens econômicas, que adotam como base de análise os fatores econômicos para conduzir a atuação das empresas no mercado externo; e abordagens comportamentais, segundo as quais, fatores como o conhecimento acerca do mercado externo, da cultura e da língua são os condutores da atuação internacional das empresas.

No primeiro grupo, estão entre as principais teorias: Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1960), Ciclo d Vida do Produto (VERNON, 1966), Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) e Paradigma Eclético (DUNNING, 1977; 1988). No segundo grupo, entre as principais teorias estão o Modelo Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), Empreendedorismo Internacional (MCDOUGALL, 1989) e *Networks* (JOHANSON; MATTSSON, 1987).

O Modelo Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), desenvolvido a partir da experiência de empresas suecas, destaca-se no grupo das teorias comportamentais. De acordo com esse modelo, o processo de internacionalização acontece em etapas incrementais, sendo que seu aprofundamento se dá à medida que a empresa acumula conhecimento e experiência, e por consequência reduz a distância psíquica, cultural e de idioma para novos mercados, o que influencia na minimização de riscos na atuação em um novo mercado.

Associado ao cenário da empresa de tecnologia que será o objeto deste estudo, a internacionalização vem como um passo que foi dado gradualmente, após consolidar sua trajetória no Brasil nos últimos cinco anos atuando de maneira pioneira e também sem concorrentes diretos com seu principal produto: um *software* para automação de marketing digital. Diante deste cenário, os diretores da empresa decidiram que era o momento de começar a desenvolver uma experiência em nível internacional, iniciando por países cultural, social e economicamente similares ao Brasil, dando um primeiro passo para o mercado latino americano, mais precisamente no país do México.

Depois de iniciada toda revisão de produto, a estratégia de internacionalização ainda não está completamente definida, por isso nesta fase, com intuito de amenizar os riscos e se desenvolver gradualmente no novo país, a empresa de tecnologia lançou um desafio interno para uma vaga para *trailblazer*. A pessoa a ocupar esta vaga, é responsável por aplicar todos os diferentes processos da empresa, em um país com um mercado muito similar ao do Brasil, o qual permitirá utilizar a experiência desenvolvida no mercado doméstico para avançar na internacionalização em países de economias emergentes, como será o caso do país mexicano.

O objetivo traçado foi apresentar o projeto de desafio interno na concorrência da vaga, e as ações e estratégias de fatores específicos do mercado de atuação da empresa e que foram aprovadas pela diretoria e, sequencialmente, iniciadas suas execuções no México.

Usou-se de referencial teórico e empírico para basear as propostas apresentadas e as conclusões sobre a oportunidade. Esta pesquisa é definida como qualitativa, com foco metodológico de pesquisa-ação, que para Vergara (2005), é possibilitar a investigação da solução de problemas através de ações planejadas e executadas por pesquisadores e demais indivíduos envolvidos.

Este relatório está dividido em 4 seções. Após a introdução nesta seção 1, será apresentado o contexto e realidade investigada na seção 2, para dar a compreensão do cenário em que será desenvolvida a oportunidade. A seção 3 trata-se identificação da oportunidade e para o desenvolvimento deste relato tecnológico. A seção 4 apresenta as propostas de ações e estratégias. Por fim, a seção 5 apresenta as conclusões e as considerações finais.

## **2 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA**

Com o intuito de preservar a identidade e garantir a confidencialidade das informações, a empresa investigada neste artigo não será identificada, em contrapartida, informações gerais sobre sua atuação serão apresentadas para situar a aplicação das ações desenvolvidas.

A empresa investigada é uma empresa brasileira *de software as a service* (SaaS) - uma forma de comercialização de *softwares* -, fundada em 2009, e que através do seu *software* automatiza as estratégias de marketing digital com objetivo gerar mais resultados em tráfego, geração de *leads* (termo de marketing para registro de cadastros de pessoas ou empresas interessadas num produto ou serviço) e vendas para Pequenas e Médias Empresas - PME's.

Com sede na cidade em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, possui hoje 456 funcionários, sendo mais 6 *trainees* mexicanos que compõe a equipe atuando no Brasil. Já em relação aos clientes, em seu 9º ano, possui quase 10.000 clientes no Brasil e 87 clientes internacionais que utilizam seu *software*.

A internacionalização surgiu como um passo natural de seu crescimento e desenvolvimento e também como uma oportunidade real para incrementar sua receita atuando em países de economias emergentes, onde há um potencial grande para seu produto por identificar que é um mercado onde não há concorrentes diretos. Assim, o objetivo da empresa é até 2020 se tornar a empresa de *software* líder em automação de marketing em mercados emergentes. O primeiro passo rumo a esta visão é introduzir-se em mercados que demonstrem, através de uma análise política, econômica, social e tecnológica, uma alta probabilidade de retorno financeiro e dominação de mercado, como se demonstrou o cenário do Brasil nos últimos anos.

Internacionalizar para países com pouca distância psíquica, cultural e de idioma e legislações mais similares ao país de origem, como indica o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e também apresentados no Relatório de Priorização de Países do *Playbook* de Expansão Internacional da empresa, é o caminho que pode apresentar uma minimização de riscos. Por isto o primeiro grande mercado de entrada da empresa é a América Latina, iniciando a primeira experiência pelo país do México.

### **2.1 Por que México?**

O México tem uma das economias mais similares a do Brasil em todos os critérios de análise. Para o mercado específico da empresa estudada, segundo o Relatório de Priorização de Países desenvolvido para o seu *Playbook* de Expansão Internacional, o México está classificado como o mercado com maior potencial para esta empresa, ficando atrás somente de Singapura e Hong Kong, que são duas hipóteses a serem validadas, mas que exigirão mais esforços do que a empresa faz hoje para projeto latino-americano.

Além do mais, o cenário de marketing digital mexicano, com suas opções de tecnologia limitada e relativa imaturidade digital, representa uma excelente oportunidade para a empresa estudada se desenvolver no México de tal forma que se converta no primeiro mercado emergente que domine fora do Brasil.

Passando para uma perspectiva geral do cenário mexicano, a desvalorização do peso no início de 2017 e os informes qualitativos de parceiros e potenciais clientes locais da empresa estudada, são indicadores de uma demanda por soluções acessíveis em um mercado fornecido com alternativas de alto custo e atendimento remoto, que se provou inadequado para as necessidades locais, como a empresa estudada experienciou no Brasil há 4 anos, e que ajudou no crescimento exponencial de seu negócio no país.

De acordo com o último relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2017), ainda que a produtividade mexicana seja de 2,1% de 1991 até agora (comparada a 85,5% da Coreia do Sul no mesmo período), há uma visão positiva da economia com um Produto Interno Bruto – PIB, mais elevado que do Brasil, que terá um crescimento esperado de 1,8% .

Enquanto o Brasil teve seu “milagre econômico” durante o regime militar, crescendo 11% de um ano para outro, México teve sua própria versão, com a renda nacional crescendo mais de 6,7% por ano entre 1960 e 1980. Mas as similaridades entre estes países ainda são mais diversas:

- Legislação trabalhistas rígidas e dominância do mercado de trabalho informal – que impacta o setor de marketing digital;
- Infraestrutura precária;
- Acesso limitado a crédito e financiamento;
- Alto custo de energia e outros insumos para produção;
- Demanda crescente por tecnologias acessíveis que fomentem a iniciativa empresarial;
- Sistema de educação pública deficiente;
- Taxa de sobrevivência de PME's: 75% fracassam antes do segundo ano (AMEXCAP, 2017);
- As que sobrevivem geram 52% do PIB e 72% dos empregos (INEGI, 2016).

Alinhado com estes fatores desafiadores, estão 3 dos pilares da êxito da empresa estudada: estrutura de custo, serviço e educação, que classificam o México na etapa de desenvolvimento da expansão internacional da empresa estudada, permitindo estabelecer o seu produto e confirmar um modelo de vendas previsível.

### **3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE**

De forma a amenizar os riscos na internacionalização, toda a base de atendimento para o México será no Brasil, onde 6 *trainees* iniciaram o processo de adaptação e conhecimento dos serviços e produto na sede da empresa estudada desde o segundo semestre de 2016. Para adquirir um conhecimento real e mais consistente do país, para só depois considerar a possibilidade de formar equipes e um escritório local, abriu-se uma vaga interna intitulada de *traiblazer*, para que um colaborador fosse o pioneiro e iniciar os trabalhos de parcerias, vendas e ações locais para fortalecer a imagem da empresa no país mexicano.

#### **3.1 A vaga: *Traiblazer* México**

O *Trailblazer* é a pessoa responsável por dirigir os esforços da empresa estudada no México na fase de desenvolvimento. É uma oportunidade de nível de coordenador, e o *Tour of Duty* é um trabalho de 9 a 12 meses com uma possível extensão, readequação ou até mesmo promoção para o *Country Manager*.

O resumo da descrição do *Trailblazer* é: aplicar marketing de entrada e evangelização da empresa estudada e seu produto através de oficinas, palestras e reuniões de grupo; aquisição e expansão de clientes e parceiros para construção dos primeiros grandes casos de referência de modo a ajudar a equipe remota; relacionamento com desenvolvedores de negócios, mídia e influenciadores no ecossistema; estudos específicos de país, pesquisas, etc; trabalho com as equipes remotas de marketing, vendas e produto para atingir seus objetivos; entregar e reportar os indicadores de desempenho do país: receita, caixa, clientes e parcerias; e gestão do orçamento do país. Além disso, a empresa estudada deixou claros os requisitos essenciais para a aplicação:

- Experiência mínima de um ano na empresa estudada;
- Espanhol fluente;
- Inglês avançado;
- Boa experiência com o produto da empresa estudada, Marketing Digital e Inbound Marketing;
- Histórico de cumprimento de desempenho em sua vaga atual;
- Ajustado ao *culture code* da empresa estudada (boa prática dos valores da empresa);
- Iniciativa e habilidades de resiliência;
- Habilidades interpessoais e de rede;
- Disponibilidade de morar no exterior;
- Disponibilidade para viajar frequentemente;
- Recomendado: experiência para ministrar conferências e *workshops*, habilidades em gestão financeira e orçamentária, forte conhecimento das métricas *SaaS* e de dados.

Conhecendo a oportunidade de forma clara e cumprindo os critérios de qualificação para a vaga, os candidatos poderiam se aplicar e dar o início da ao desafio proposto pela empresa para concorrer a vaga, que cumpriu algumas etapas, como veremos a seguir.

### 3.2 O cronograma da concorrência da vaga

Para que os candidatos pudessem programar suas atividades, o cronograma da apresentação da vaga foi estabelecido com as seguintes datas e atividades:

**Quadro 1 - Cronograma vaga *trailblazer* México**

Datas	Atividades
28 de janeiro de 2017	Apresentação de Vaga: <i>Traiblazer</i> México
23 de fevereiro de 2017	Prazo final para aplicação à vaga
14 de março de 2017	Prazo final para a entrega do desafio
19 de março de 2017	Divulgação dos aprovados na etapa do desafio
23 de março de 2017	<i>Pitch</i> + defesa do desafio
27 de março de 2017	Conversas individuais com os aprovados no <i>pitch</i> e defesa do desafio
30 de março de 2017	Divulgação do selecionado para a vaga

Fonte: Autor, 2017.

Os envolvidos nas etapas e seleção dos candidatos foram o CEO, o Diretor de RH, o Diretor de Vendas, o Coordenador de Marketing para Parceiros e a Diretora de Implementação da empresa estudada, e os diretores de Marketing e Finanças da principal investidora da empresa estudada.

### 3.3 A apresentação do desafio

O desafio da vaga de *trailblazer* no México era apresentar um esboço de estratégias e ações em 4 pilares fundamentais para a empresa estudada nesta etapa da internacionalização: Marketing e Geração de *Leads*, Vendas, Retenção de Clientes e Finanças. Além de um modelo de agenda de trabalho semanal no México no desempenho das competências esperadas da vaga.

Dentro destes pilares, a expectativa é que de fase de entrada e desenvolvimento no México, possa concluir seu primeiro ano de operação (abril de 2018) com os seguintes objetivos estabelecidos pela diretoria, baseado na experiência e dados da empresa estudada nesta fase no Brasil e também extraídos de *benchmarking*:

- Receita Anual Recorrente - ARR de R\$ 900.000.00;
- Base de 150 clientes;
- Geração de 20 novas contas/mês;
- Respeitar um orçamento total de R\$800.000.00;
- Tornar a empresa estudada uma referência local em marketing digital e vendas.

Apresentados os principais desafios e objetivos da vaga, este relatório tecnológico de apresentação de oportunidade apresenta a proposta do candidato eleito para a vaga de *trailblazer* da empresa estudada para o México, cumprindo os critérios de avaliação que foram estabelecidos para a empresa.

## 4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Para apresentar o esboço de estratégias e ações nos quatro pilares avaliados pela empresa estudada: Marketing e Geração de Leads, Vendas, Retenção de Clientes e Finanças, usou-se do estudo de dados de *benchmarking* com os principais *players* do mercado e que estão consolidados no *Playbook* de Expansão Internacional da empresa estudada. Já a agenda de uma semana de *trailblazer* no México, compreenderá parte destas ações e demais atividades que ajudarão no desenvolvimento da empresa estudada no México.

Para prosseguirmos, é importante saber que para a realização das próximas etapas, teve-se como guia para a identificação do Mercado Total Potencial – MTP, o seguinte cálculo:

**Quadro 2 – Mercado Total Potencial**

	Brasil	México
Total de Empresas	16.000,000	4.000,000
MTP para REDX	600.000	150.000
Empresas utilizando automação de marketing**	11.181 (1,86% do MTP)	760 (0,50% do MTP)

Fonte: Autor, 2017.

\* revisto de acordo com a base de clientes atual da empresa estudada + 10% para os concorrentes.

Observa-se que o México tem quase metade das PME's que o Brasil e demonstra que a MTP proposto é um número considerável de clientes potenciais para construir geração de oportunidades e aspirar às taxas de conversão brasileira como referência para os dois primeiros anos de operação.

Desta forma, apresenta-se a seguir as ações e estratégias apresentadas no desafio *trailblazer* da empresa estudada para o México.

#### 4.1 Marketing e Geração de Leads

As taxas do funil de marketing para o México foi baseada na proposta feita pela equipe de Operações de Vendas para América Latina, usando o histórico do Brasil, mas com um prognóstico realista. Neste caso, para as operações de vendas de oportunidades geradas pelo marketing, usa-se uma taxa mais baixa, precisando de mais oportunidades devido a um menor número de fechamento nas negociações.

20% dos *leads* latino-americanos foram considerados para o país, com um aumento de 10% nos meses seguintes, exceto em dezembro. Este crescimento gradual deverá ser alimentado por:

- Tradução contínua de materiais de marketing disponíveis em Português – segmentado para clientes e parceiros;
- Publicação de casos de sucesso com parceiros mexicanos e clientes chaves;
- *Co-marketing* com parceiros de renome (por exemplo: Cu4atro Marketing para grandes empresas, Touchpint para Indústrias, Endeavor para empresários)
- Organizar a participar com influenciadores locais e parceiros de webinars;
- Organizar, patrocinar e participar de eventos importantes, tais como:

**Quadro 3 – Eventos no México**

	Mês	Evento	Cidade
Patrocínio	Março	TMD	PUE
Patrocínio	Abril	Digital Revolution	CDMX
Patrocínio	Maio	ExpoPublicitas	CDMX
Patrocínio	Maio	CNM	CDMX
Patrocínio	Agosto	IAB Conecta	CDMX
Participação	Março	Zoholic	GDL
Participação	Agosto	Crece con HS	CDMX
Participação	Junho	SF Essentials	CDMX
Organização	Março	“Sem nome definido”	CDMX
Organização	Março	“Sem nome definido”	GDL
Organização	Maio	Workshop	CDMX e GDL

Fonte: Autor, 2017.

O investimento em eventos patrocinados e organizados propostos aqui já é considerado no playbook de internacionalização. No caso de patrocínios sugeridos, a ideia é usar dos conferencistas da própria empresa estudada, replicando a experiência positiva que obtida com o Diretor de Vendas no evento CNM em 2017 e com o *workshop* realizado em Bogotá no mesmo ano.

Para desenvolvimentos futuros, em uma investigação inicial *off-the-record*, os parceiros mexicanos demonstram interesse e forneceram sua rede de contato para realizar eventos para públicos selecionados, além dos eventos próprios.

Principais marcos do Marketing:

- Realizar o primeiro evento próprio no México;
- Gerar 3.000 leads/mês;
- Attingir 50 parceiros qualificados pelo marketing/mês;
- 3 convites para a empresa estudada em eventos estratégicos;

- Gerar dois novos conteúdos de referência também para espanhol;
- Mapear e definir os influenciadores do mercado para marketing e negócios.

## 4.2 Vendas

Novas contas de venda direta: com base no desempenho geral da empresa estudada para os primeiros meses no mercado latino americano, enquanto a taxa de conversão total de ligações para novos clientes varia de 0,45% a 0,60%, pode-se esperar do México inicialmente uma taxa de 0,16% atingindo 0,28% em setembro de 2018, o que representa um aumento anual de 3 a 11 novas contas/mês.

Aquisição de Parceiros: o histórico da empresa estudada mostra uma conversão média de 13% parceiros via MQL. Para o México foi utilizado uma taxa conservadora no primeiro ano, considerando cerca de 1/3 da capacidade, considera-se então uma conversão inicial de 5,1%.

Novas vendas através de parceiros: será mantida a expectativa da eficiência atual de 22%, mas que deve melhorar nos próximos trimestres com o lançamento do novo programa para parceiros da empresa e que deverá impactar as operações estrangeiras também.

Para área de parceiros (*hunters*, que são captadores de novos parceiros e os *farmers*, que são os desenvolvedores dos parceiros captados via *hunter*), embora se considere que o principal concorrente da empresa estudada gera 70% de suas vendas por canais, para o México e seu mercado de 357 agências de marketing digital (MERCA 2.0, 2017) - principal modelo de negócio potencial para parceria com a empresa estudada -, a previsão foi baseada na participação efetiva de vendas via parceiro no resultado da empresa estudada, 55%, uma abordagem mais realista para um mercado tão semelhante ao nosso. No Brasil, a empresa começou o ano de 2014 com 41 parceiros de mais de 4.000 agências, atingindo mais de 1.300 parceiros atuais e 33% de *market-share* do país. Nesta época, a empresa tinha uma evolução de duas a cinco vendas adicionais por mês por Farmer.

Com uma previsão de crescer 10% ao mês na aquisição de novos parceiros mexicanos, inicia-se com os atuais 6 e com expectativa de fechar o primeiro ano com uma quota de mercado de 13% das agências de marketing digital do México (45 de 357). Considerando o crescimento gradual e esforços com parceiros atuais para otimizar a eficiência, é possível fechar o primeiro ano no México com 10 novas revendas destes parceiros por mês.

Enquanto isto, de acordo com o está apresentado no estudo do *Playbook* de Expansão Internacional da empresa estudada, a quantidade de usuários do principal concorrente no México pode ser um indicador do seu potencial em cada mercado. Com um número oficial de 760 empresas mexicanas e educadas sobre marketing digital – e o concorrente principal tendo 55% delas (382 clientes) – pode-se acelerar o processo de expansão e atingir os 166 clientes em setembro de 2018 (*market-share* de 22%) também abordando parte desta base.

Para este grupo, embora se possa lidar com limitações do produto em termos de linguagem e/ou funções, é importante ter uma estratégia de confiança como aprendido no *benchmark*, onde seus clientes estão confiantes de que eles têm uma resposta adequada para qualquer situação.

### Principais marcos de Vendas:

- 10, 15 e 20 novas contas/mês;
- Base de 50, 100 e 150 clientes;
- 5 parceiros em comum ao principal concorrente e;
- 10 cliente do principal concorrente usando o *software* da empresa estudada;
- Funcionalidade avançadas do *software* disponível para México;
- Receita Mensal Recorrente – MRR, de R\$50.000 e R\$75.000



- ARR de R\$500.000 e 1.000.000 ARR

#### 4.3 Retenção de Clientes

Apesar do sucesso na retenção de conhecimentos e avanços da área de Sucesso do Cliente alcançado pela empresa estudada no Brasil, uma operação no exterior apresenta barreiras naturais, tais como:

- Falta de confiança na marca;
- Maior imaturidade digital;
- Problemas financeiros (por exemplo: encontrar os devedores a tempo para evitar *churn* (cancelamento)).

Assim, podemos esperar taxas mais instáveis de *churn* (a partir de 5,9%), semelhantes as que a empresa teve em 2013 e 2014 no Brasil.

Os esforços deverão ser concentrados no serviço ao cliente *high-touch* – atendimento mais frequente - e também em estratégias de implementação via a área de Sucesso do Cliente no Brasil para controlar o *churn*, com as entradas provenientes do México. Como a empresa estudada é um negócio focado em PME's, a operação mexicana também buscará ter como referência a taxa de 2% para *Logo Churn* (número de clientes que saiu durante determinado período), utilizando o modelo *high-touch* enquanto se concentra no rápido crescimento da base de clientes.

Paralelamente a estas iniciativas, há outro fator em relação à retenção e a ativação de clientes. O *Key Results* (traduzido do inglês: resultado chave) é ativar 80% das contas da América Latina, podendo-se ter a expectativa de chegar a 94% até maio de 2018. Para manter este desempenho no México, enquanto o foco está no crescimento da base, evoluções e versão em espanhol de projetos da empresa estudada, como o Programa de Aceleração Comercial e o Programa de Aceleração de Resultados e outras ferramentas de ativação, serão extremamente importantes para garantir a escala com qualidade.

Principais marcos de Retenção:

- 3,0% de *Logo Churn* e 2,0% de *Net Revenue Churn* (receita perdida por mês);
- Primeira Expansão;
- Suporte 100% disponível em fuso mexicano.

#### 4.4 Finanças

O primeiro ano da empresa estudada no México prevê alcançar os resultados financeiros esperados, com exceção de *Logo* e *Net Revenue Churn*, como observado na tabela a seguir:

**Quadro 4 – Resultados Esperados**

KR	META	FORECAST	%
ARR	900.000	996.084	110,7%
Geração de Leads	3.000	3.860	128,7%
Base de Clientes	150	166	110,7%
Novas Contas	20	25	125%
<i>Logo Churn</i>	3,0%	3,4%	+0,02%
<i>Net Revenue Churn</i>	2,0%	2,9%	+0,9%
<i>Budget</i>	800.000	763.046	-4,6%

Fonte: Autor, 2017.

Segundo o *Playbook* de Expansão Internacional da empresa estudada, há um limite de 10% abaixo das expectativas para determinar se a atuação no México seguirá após o primeiro ano.

Principais marcos Financeiros:

- Estrutura de Back-office 100% traduzido;
- Processos de aquisição e manutenção otimizados (assinaturas e pagamentos para clientes, comissões para parceiros).

#### 4.5 Agenda de trabalho do *Traiblazer*

Para alcançar as estratégias propostas, o *Trailblazer* é responsável por demonstrar um compromisso da empresa estudada com o México e construir a marca localmente. Este processo requer controle diário de todas as áreas envolvidas: marketing, eventos, parceiros de vendas, sucesso do cliente, produto e indicadores financeiros para monitorar o país (ex.: MRR, taxa de *churn*, novos *leads*, novos clientes, taxa de conversão de *leads*-clientes, etc) e também para encontrar *outliers* discrepantes que requerem atenção especial.

Por isto, a seguir está um modelo do que seria uma agenda semanal como *trailblazer* no México:

**Figura 1 - Agenda de Trabalho no México**



Fonte: Autor, 2017.

## 5 Conclusões e Contribuições

Este relato tecnológico de apresentação de oportunidade teve por objetivo expor o desafio proposto para a concorrência de uma vaga intitulada *trailblazer* de uma empresa de tecnologia brasileira em processo de internacionalização para o México e também relatar as ações e estratégias levantadas e defendidas pelo candidato aprovado pela diretoria para ocupar a função.

Em relação ao desempenho das expectativas, no final de junho foi realizada a análise do primeiro trimestre das ações realizadas no México, as taxas para Marketing, Geração de Leads e Vendas desempenharam próximas ao cenário realista esperado. Em contrapartida, as aquisições de parceiros e de vendas por parceiros desempenharam 56% e 87%, respectivamente, acima das expectativas para o trimestre, comprovando tanto a qualidade dos MQL's e otimizando a eficiência da taxa nos fechamentos de negócios via *hunter e farmers*.

Ainda não se pode analisar a Retenção de Clientes de uma forma consistente pelo período que as contas estão ativas, embora não foi registrado *Logo Churn* no período e o *Net Revenue Churn* teve um incremento de 3% positivo devido à *upsells* de planos no período.

Além disso, uma outra contribuição do desafio aplicado na empresa estudada, é movimentou o interesse dos colaboradores com ascensão por uma carreira internacional, foram 38 inscritos, quase 10% do total de colaboradores atuais. Como o primeiro modelo aplicado no México vem se provando, a empresa iniciou a captação de novos *trainees* da América para compor o atendimento interno e iniciou novo desafio para *trailblazer* para replicar o formato e iniciar seu processo de internacionalização para a Colômbia até final de julho, e para a Argentina até o final de setembro.

As limitações deste relatório está na apresentação de algumas análises do desafio, principalmente na área de finanças, que à pedido da empresa estudada não foi possível apresentar os números com históricos anteriores que permitiram fazer as projeções do quadro 4, de resultados esperados. Outra limitação está relacionada aos tópicos que foram avaliados pela diretoria para a internacionalização da empresa, que são essenciais especificamente para este modelo e segmento de negócio, mas que podem não ser suficientes ou fazerem sentido para outras empresas.

Pode-se concluir, que o modelo de desafio para selecionar um *trailblazer* para a expansão internacional é possível de reaplicação para demais empresas e mesmo sendo de outros segmentos, desde que considere os fatores que serão indicadores essenciais do seu modelo de negócio na internacionalização e também na sua sustentabilidade. De forma geral, demonstrou-se que um *trailblazer* pode contribuir para um caminho incremental e gradual de internacionalização, de forma a reduzir riscos e custos, contribuindo no entendimento da dinâmica do novo país atuando presencial e fornecendo informações de campo para a empresa agir estrategicamente no desenvolvimento e na sustentabilidade da sua expansão em um novo país.

## Referências Bibliográficas

AMEXCAP. Associação Mexicana de Capital Privado. 2017. Disponível em <https://amexcap.com/contenido/estudios-y-publicaciones/>>. Acesso em 29 de maio de 2017.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of multinational enterprise**. London: MacMillan, 1976.

DUNNING, J. Trade, Location of Economic Activity, and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach. OHLIN, B; HESSELBORN, P. O. WIJCKMAN, P. M. (Ed) **The International Allocation of Economic Activity**, New York: Holmes and Meier, 1977.

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

HYMER, S. H. The international operations of national firms: a study of foreign direct investment. Thesis (PhD) – Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1960.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística e Geografía do México. 2017.

JOHANSON, J. MATTSON, L. Interorganizational Relations in Industrial Systems: a Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. **International Studies of Management and Organization**, pg. 34-48, 1987.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. 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.

MCDOUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 2, p. 387-400, 1989.

MERCA 2.0. 2017. Disponível em << <https://www.merca20.com/tag/ranking-de-agencias-de-publicidad/>>>. Acesso em 13 de junho de 2017.

OCDE. Estudos Econômicos da OCDE – México. México, 2017a. Disponível em <https://www.oecd.org/eco/surveys/mexico-2017-OECD-Estudios-economicos-de-la-ocde-vision-general.pdf>. Acesso em 23 de junho de 2017.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas. 2005.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.