

FitDance e seu processo de internacionalização

LUCIANA ALVES RODAS VERA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

MARIA ELISA HUBER PESSINA
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

FitDance e seu processo de internacionalização

Resumo

Este caso de ensino apresenta o processo de internacionalização da FitDance, uma média empresa do setor de serviços, do mercado de entretenimento digital, originada na Bahia e que se tornou uma das maiores plataformas de dança do mundo. Fundada em 2014, em Salvador - Bahia, a FitDance surgiu como um programa de aulas para formação de professores de dança, que, uma vez credenciados, atuam como instrutores das coreografias oficiais da marca. Além do programa de aulas, logo a empresa criou um canal no YouTube para disponibilizar vídeos de dança e apresentações. Com a força do mercado digital, a marca se tornou um fenômeno, com grande número de visualizações no YouTube. Atualmente, os canais no YouTube da FitDance possuem mais de 16 milhões inscritos. Esta visibilidade proporcionou à empresa parcerias com artistas, com marcas como Puma e RedBull e com influenciadores digitais, fazendo com que a mesma desenvolvesse diversas ações de *co-branding*. O caso descreve a trajetória de internacionalização da FitDance. A questão central a ser discutida é como a empresa realizou seu processo de internacionalização e quais as principais barreiras internas e externas enfrentadas. Além disso, o caso permite debater diversas especificidades dos desafios enfrentados por empresas nascidas digitalmente.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas; Barreiras; Serviços; *born global*

INTRODUÇÃO

Este caso de ensino trata da trajetória de internacionalização da FitDance, empresa fundada em 2014, na cidade de Salvador - Bahia, que se tornou conhecida nacional e internacionalmente por seus vídeos coreografados na internet. Tendo como principal serviço o programa de aulas de dança para instrutores de academias (via assinatura) e diversos serviços de entretenimento e *lifestyle* via seus canais do YouTube (entretenimento gratuito), a empresa FitDance movimenta mais de 50 milhões de reais por ano (FITDANCE, 2020).

O texto apresenta a trajetória desta média empresa do setor de serviços, do mercado de entretenimento digital até se tornar uma das maiores plataformas de dança do mundo, destacando elementos e barreiras do processo de internacionalização de uma média empresa. O texto relata o percurso pouco usual dos fundadores da FitDance, que identificaram no mercado internacional boas condições para o desenvolvimento do negócio ao mesmo tempo que se consolidavam no mercado brasileiro.

Retratando a história real da empresa, com informações coletadas por meio de entrevista realizada com seu o diretor financeiro e com sua diretora de internacionalização, o caso descreve uma série de desafios e conquistas desta média empresa de serviços baiana para alcançar o mercado estrangeiro com sucesso. O processo de construção dos produtos da FitDance que garantiram seu sucesso nacional e deram confiança para os fundadores partirem para a internacionalização, os erros e acertos deste processo de expansão, assim como, as principais barreiras encontradas, podem ajudar outras empresas que pretendem partir para a internacionalização.

Os principais protagonistas deste caso são Tiana, a diretora de internacionalização da empresa, e Marco, seu diretor financeiro. As entrevistas foram realizadas em janeiro de 2020, antes da pandemia do Covid 2019 no Brasil.

Esta caso de ensino é composto por uma primeira parte que apresenta a história da FitDance e de sua internacionalização, seguida do campo das Notas de Ensino. A questão

central a ser discutida é como a empresa realizou seu processo de internacionalização e quais as principais barreiras internas e externas enfrentadas. Ao mesmo tempo, o caso permite debater diversas especificidades dos desafios enfrentados por empresas nascidas digitalmente em um contexto altamente globalizado.

O MERCADO DIGITAL E AS PLATAFORMAS DE ENTRETENIMENTO E LIFESTYLE NO BRASIL

Tendo em vista o avanço das novas tecnologias e de uma sociedade hiperconectada, nota-se que o entretenimento digital é um elemento central do consumo. De acordo com dados da Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia da PwC (2019), o Brasil é o maior mercado de entretenimento e mídia da América Latina. Em 2017, 37% dos gastos do consumidor com entretenimento e mídia foram destinados a acesso à internet (PwC, 2019). Isso significa que o consumidor brasileiro utiliza muito como forma de entretenimento plataformas digitais como games, serviços de streaming como Netflix, Amazon Prime, Globo Play e Spotify, e canais de vídeo do YouTube.

Neste mercado digital, é possível ver ofertas de entretenimento e mídia com um modelo pago de assinaturas, mas com uso ilimitado, como é o caso da Netflix e Amazon Prime, e também ofertas de entretenimento gratuito (como o YouTube ou o Candy Crush). É neste contexto que a FitDance se insere como uma empresa que oferece diversos serviços de entretenimento e lifestyle como seus canais do YouTube (neste caso, sendo entretenimento gratuito), o programa de aulas de dança para instrutores de academias (via assinatura), shows e plataformas de lançamento de música e *clipmakers*.

Como concorrente direto da FitDance, há a Zumba Fitness, que, além de possuir uma plataforma com aulas virtuais para quem quiser contratar o serviço individualmente, também oferece um serviço de treinamento para formação de instrutores de zumba, que queiram se credenciar à marca. O programa de aulas fitness foi criado na Colômbia pelo coreógrafo Beto Pérez, na década de 1990 e seu método de aulas é inspirado na dança latina, mesclando movimentos de salsa, merengue, mambo, reggaeton e samba.

Atualmente, o programa de aulas de zumba já foi implementado em 180 países (ZUMBA FITNESS, 2020). Além disso, a Zumba também tem sua própria marca de roupa. Estima-se que a empresa vale pelo menos US\$ 500 milhões e, hoje, são mais de 100 mil instrutores credenciados no mundo. Para obter a certificação, as pessoas precisam pagar US\$ 225 para fazer o curso, e os instrutores pagam ainda uma taxa mensal de cerca de US\$ 30 pela qual recebem treinamento contínuo, CDs, DVDs e orientações de coreografia (BBC, 2019).

A EMPRESA

No início de 2014, os irmãos Fábio Duarte e Bruno Duarte fundaram a FitDance, em Salvador, Bahia. Antes da criação da empresa, os dois empresários já eram donos da Agência Califórnia, uma agência de publicidade e propaganda, também localizada em Salvador, que atua com ações de ativação de marca de grandes empresas.

A FitDance surgiu quando os irmãos Fábio e Bruno tiveram a ideia de desenvolver um programa de aulas para formação de professores de dança, inspirado na metodologia de formação de instrutores de Zumba, marca já consolidada mundialmente. Além de publicitário, Fábio já possuía uma vasta experiência profissional como dançarino e resolveu investir em um projeto inspirado na Zumba, mas em um modelo mais contemporâneo atuando no mercado digital. O objetivo era garantir que os futuros instrutores fossem treinados para conhecer todas

as coreografias oficiais da marca FitDance e possuísem um alto grau de profissionalismo, além de uma boa relação com os clientes.

Como a Agência Califórnia, empresa pertencente aos irmãos fundadores da FitDance, já tinha parcerias de projetos com o YouTube, os dois empresários decidiram por aliar o *know-how* que já possuíam destas parcerias com o desenvolvimento de uma metodologia própria de dança. E assim começaram. Primeiro definiram o que seria a metodologia de aula FitDance. Montada a metodologia, a preocupação era formar instrutores para darem aulas nas academias, e foi aí que começaram um trabalho que seria essencial para a consolidação da empresa. No primeiro curso da FitDance, os instrutores não pagaram, ou seja, receberam a mensalidade de graça para começar a divulgar a marca nas academias do que seria uma aula de FitDance. E esta comunidade se ampliou rapidamente, consolidando a marca em um programa de aula de dança no qual o potencial instrutor faz um curso tornando-se licenciado para uso da marca FitDance. Basicamente funciona assim: uma academia parceira contrata um instrutor licenciado e este instrutor paga uma mensalidade para a FitDance por usar a marca, que custa por volta de 70 reais.

Além do programa de aulas, logo a empresa criou um canal no YouTube para disponibilizar vídeos de dança e apresentações. Com a força do mercado digital, a marca se tornou um fenômeno, com grande número de visualizações no YouTube. Atualmente, os canais no YouTube da empresa FitDance totalizam 16 milhões de inscritos. Esta visibilidade proporcionou à empresa parcerias com artistas, com marcas como Puma e RedBull e com influenciadores digitais, fazendo com que a mesma desenvolvesse diversas ações de *co-branding*. Atualmente, a empresa tem escritório não somente em Salvador como em São Paulo.

SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS

No momento da coleta de dados que deu origem a este caso de ensino (início de 2020, antes da pandemia do Covid-2019), a empresa apresentava quatro serviços principais: (1) o programa de aulas para formação de instrutores que, ao pagar pelo credenciamento, poderão usar a marca FitDance para serem professores da metodologia em academias de ginástica e receberem treinamento continuado, (2) os canais de vídeos de dança no YouTube, (3) a FitDance Store, loja virtual de roupas e adereços com a marca FitDance, e (4) serviço de eventos de entretenimento (contratação para participação em eventos e shows).

Conforme informações do site FitDance Space, a metodologia de dança da empresa tem mais de 20 milhões de praticantes. Mas, apesar de a maioria do público conhecer a empresa por seus canais do YouTube, seu produto principal é o programa de dança vendido aos instrutores que se credenciam à marca.

Marco Alvarez, diretor financeiro da empresa, explica que a pessoa interessada em se tornar um instrutor faz um curso e, se for aprovado nele, tem a licença de uso da marca FitDance. “É um triângulo: FitDance, instrutor e academia. A academia parceira contrata um instrutor e este instrutor paga uma mensalidade para o FitDance por usar a marca. Aí, naturalmente, tem uma ‘porrada’ de benefícios, que envolve este *royalty* que custa 70 reais”, relata Marco Alvarez. Atualmente, a empresa possui mais de 8 mil licenciados (MEIO & MENSAGEM, 2019).

Marco conta que a FitDance não nasceu no YouTube - ela nasceu como programa de aula de dança. E depois de um ano, mais ou menos, o YouTube foi uma ferramenta de fundamental importância para potencializar isso para o Brasil todo e depois para outras partes do mundo – além da monetização que a FitDance passou a receber do Youtube pelas visualizações de seus vídeos pela população em geral, claro!

No começo da história da empresa, as coreografias eram disponibilizadas no portal da FitDance apenas para os instrutores. Quando a empresa passou a disponibilizá-las no YouTube, Marco lembra que alguns instrutores se incomodaram. “Vocês deixaram todo mundo assistir às aulas? Então nossas aulas ficarão vazias!”, preocupavam-se os instrutores pagantes. Entretanto, o efeito foi o oposto, pois os vídeos no YouTube ajudaram a difundir a marca cada vez mais. As pessoas aprendiam online as coreografias para chegar na aula já sabendo alguma coisa. Além disso, a empresa conseguia manter o instrutor motivado a atualizar-se, uma vez que os seus alunos já sabiam aquela música e logo exigiriam novas coreografias.

E este foi exatamente o diferencial do caso FitDance em relação ao modelo Zumba. Como não existia YouTube na década de 1990, quando a Zumba surgiu, no momento em que alguém se tornava instrutor, recebia uma fita cassete com as coreografias e nos anos seguintes, um DVD. Ninguém, além dos instrutores pagantes, tinha acesso àquele conteúdo, a não ser frequentando as aulas, quando então o instrutor apresentava como era a coreografia. Para Marco, no caso da FitDance, democratizou-se as coreografias. Os alunos passaram a ver as coreografias no YouTube e a cobrar do professor durante a aula o que eles viram nos vídeos. E, de repente, já havia milhões de “views” e inscritos nos canais. Definitivamente, as pessoas não deixaram de ir às aulas por encontrarem as coreografias no YouTube.

A empresa dispõe de cinco canais no YouTube: o FitDance, com todas as músicas que acontecem; o FitDance Life, que hoje é um canal internacional; o FitDance Channel, que são músicas para o povo indiano; o FitDance Swag, que é um canal de músicas urbanas, com as coreografias mais elaboradas; e o FitDance Kids, que é muito mais voltado para as crianças e jovens. Juntos, os canais possuem mais de 4 bilhões de *views* e mais de 16 milhões de inscritos (FITDANCE, 2020). Com os canais, a empresa não apenas ganha visibilidade de marca para o programa de aulas em academias como também consegue gerar monetização por meio dos anúncios nos vídeos. Além disso, possui uma loja virtual, a FitDance Store, que vende roupas e acessórios da marca, e também presta o serviço de realização de eventos/shows com seus dançarinos (G1, 2018).

Em meados de 2016, a empresa queria expandir para outros países o serviço de programas de aulas em academias voltados para a dança, ofertando-o para pessoas interessadas em ser instrutores FitDance. Nesta época, os fundadores se perguntavam quais os melhores países para iniciar o processo de internacionalização e quais barreiras enfrentariam.

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Nascida para o mundo

Os irmãos Fábio e Bruno Duarte já buscaram, desde o início da criação da empresa, um posicionamento, de certa forma, internacional, a começar pela escolha do nome da marca – optaram por um nome em inglês (FitDance) que já tivesse uma característica mais global, indicando o interesse por uma marca que se expandisse para outros países. O registro da marca, inclusive, foi feito em alguns países muito antes dela entrar lá. No entanto, a então gerente de internacionalização, Tiana Azevedo, contou que a empresa encontrou entraves no registro em certos países. Por ser um nome genérico, alguns deles consideraram que o termo FitDance não poderia ser registrado como uma marca. E a empresa não pode garantir a licença de uma marca se ela não está registrada naquele país. Segundo Tiana, esta foi uma dificuldade para expandir para determinadas nações.

A presença das coreografias nos canais do YouTube ajudaram a popularizar a FitDance ainda mais, não apenas no Brasil, como no exterior. Neste sentido, é possível dizer, inclusive, que se trata de uma empresa *born global*. Estes aspectos foram fundamentais para o começo do processo de internacionalização da empresa. Após o sucesso no YouTube, a demanda pela internacionalização acabou sendo como que orgânica. Tiana relata casos como, por exemplo,

uma pessoa que assistia os vídeos da FitDance na Argentina conheceu um instrutor do Sul do Brasil e comentou que queria se tornar instrutor FitDance na Argentina, e assim por diante. Assim, a empresa tinha a possibilidade de chegar em um país estrangeiro já com números expressivos de seguidores do local no Youtube. Foi seguindo este caminho que a Fitdance se tornou um dos maiores canais de dança do mundo.

Início da ação internacional

No começo do processo de internacionalização, Fábio e Bruno enfrentaram o dilema inicial de decidirem como e para onde expandir. Quais seriam os melhores países para internacionalizar, inicialmente? Apesar do desejo, logo eles perceberam que não seria simples internacionalizar todo o seu portfólio de produtos e serviços (programa de dança, loja virtual e serviço de eventos de entretenimento). Mesmo com grande interesse em internacionalizar a venda das roupas e adereços, por exemplo, os altos custos da logística e distribuição para outros países têm sido uma barreira neste quesito.

Desta forma, optaram por focar em internacionalizar o principal: o curso de formação de instrutores, ou seja, ter instrutor e ter aula nas academias de outro país. O primeiro país para o qual a FitDance decidiu expandir foi a Argentina, em 2016, por ser um país geograficamente próximo ao Brasil. Posteriormente, a empresa conseguiu internacionalizar para o Chile, Paraguai, México e Portugal.

Segundo a então gerente de internacionalização Tiana, um dos critérios da FitDance para a decisão de expansão para os países em que estão atualmente foi em relação ao quanto o país era rigoroso no que tange à sua regulamentação. Um dos entraves para a FitDance em relação à entrada em países como Estados Unidos e Canadá e em países europeus, por exemplo, é que estes países são bastante rigorosos e é necessário maior estruturação para alcançar estas nações. Segundo Tiana, começar pelos países da América Latina é mais fácil, por uma série de motivos, por exemplo, devido ao fato deles serem mais informais.

A FitDance preferiu investir, inicialmente, em países da América Latina porque a cultura é semelhante à do Brasil e “o mercado não é tão profissionalizado assim”, na visão do diretor financeiro Marco. Para entrar no mercado europeu, por exemplo, a empresa precisa estar mais “redonda”, relata, por sua vez, Tiana, a gerente de internacionalização. Isso porque, segundo ela, são mercados “extremamente criteriosos que não aceitaria algumas falhas inerentes a uma *startup* ainda amadurecendo seu processo de entrada em novos países. Tem momentos que o sistema deu ‘bug’, tá sem sistema por um ou dois dias...Nos EUA, isso vai ser um problema, ele vai ligar, vai botar na justiça. Se algo dá errado, você toma um processo. Então, isso tem que estar muito bem organizado para entrar em mercados mais criteriosos. O que não vai impedir de ir avançando na América Latina, de ir crescendo e adquirindo conhecimento para chegar mais maduro na Europa e nos EUA” - nos conta Tiana, então Gerente de Internacionalização.

A empresa chegava no mercado estrangeiro, realizava contato com as gravadoras, com os artistas locais e com os influenciadores locais. Como a empresa já tem contato com algumas gravadoras parceiras no Brasil, estas intermediam o contato com as gravadoras estrangeiras para a construção de um conteúdo personalizado da FitDance para o público daquele país, despertando maior interesse do público local em frequentar as aulas.

Tiana contou que foram necessárias adaptações no serviço oferecido para atender aos públicos dos mercados estrangeiros - “a gente tem um contato direto com o pessoal da Som Livre, Warner, Sony, que são gravadoras, e eles mandam, assim, toda semana, músicas que estão bombadas naquele país, por exemplo”.

Barreiras de internacionalização

Logo Bruno e Fábio perceberam que a equipe não se encontrava devidamente preparada para a internacionalização. Apesar de disporem de uma gerente de internacionalização com formação universitária no exterior em gestão de negócios internacionais, foi observada a dificuldade de a equipe como um todo ter uma visão internacional, isto é, pensar não apenas no mercado brasileiro, como também no internacional. Por exemplo, uma coleção que iria ser lançada no Brasil teria que ser lançada na Argentina também. Da mesma forma, o setor financeiro que cuida dos pagamentos do Brasil precisava se apropriar de como funcionaria com os pagamentos estrangeiros, aprender como chegar no novo mercado. Estabelecer isso foi um dos grandes desafios, na visão do diretor financeiro Marco.

A curva de aprendizado da empresa analisada parecia ser muito lenta. Aprendiam muito, mas demorava muito, também. Para a empresa aprender a internacionalizar escolhia um país, errava num país, se dirigia para outro... Era muito lento. Desta forma, foi necessário um trabalho de mudança da cultura organizacional para que os colaboradores, como um todo, passassem a enxergar a empresa como atuante não apenas no mercado local e nacional, mas também internacional. “Internamente, as pessoas não entendem que a empresa é internacional. Então, elas fazem pensando no nacional. Então, isso é uma cultura que precisa ser mudada... Implementar esta cultura da pessoa entender que é internacional não é tão fácil, numa empresa de 80 funcionários. Eles tendem a entender que há uma divisão entre quem cuida do produto nacional e quem cuida do internacional”, contou a gerente de internacionalização Tiana. De acordo com ela, como começou como um setor, os funcionários tendiam a ver o internacional como um setor da empresa, e não como uma característica que perpassa toda organização. Assim, o organograma se apresentou como um desafio concreto na internacionalização da empresa FitDance.

Mesmo com a dificuldade de fazer com que todos os membros da empresa carregassem para si a responsabilidade da internacionalização, a presença da gerente na FitDance foi fundamental. Ela viajava até o país no qual a FitDance pretendia ingressar e passava meses lá. Segundo Marco, o diretor financeiro, após muito *benchmarking* com outras empresas que se internacionalizaram, eles aprenderam que “tem que colocar uma pessoa que tenha a cultura da FitDance lá no local para vivenciar e aí levar a cultura da empresa e formar as pessoas locais”. Para Marco, não adianta contratar uma pessoa no exterior que não conheça a cultura da empresa, pois ela não vai conhecer o que é a FitDance e não vai entender.

Outro desafio enfrentado pela FitDance está relacionada à questão de logística e distribuição, principalmente, no que diz respeito aos produtos físicos da loja *FitDance Store*. Até o momento, de acordo com os gestores entrevistados, o foco da internacionalização tem sido nos cursos para instrutores (serviço), devido às dificuldades inerentes à exportação dos bens físicos (roupas e adereços). Fábio e Bruno possuem interesse em internacionalizar todo o seu portfólio de produtos e serviços, entretanto, os altos custos da logística e distribuição para outros países têm sido uma barreira neste quesito, impossibilitando a internacionalização dos bens de consumo da marca.

Segundo o diretor financeiro Marco, “todo mundo que faz um curso quer uma roupa da FitDance. O instrutor quer ministrar a aula com uma roupa da marca, mas há dificuldades para tornar isso possível - Uma coisa é você chegar lá, pegar o avião e fazer o primeiro curso lá. A gente vai numa academia parceira, vai lá e faz o primeiro curso em outro país. Enfim, forma aquela turma. Mas, como é que eu vou mandar roupa para lá? O frete é 250 reais e a roupa é 100 reais. Então, aí como é que funciona? As barreiras, a dificuldade é bem maior em vender produtos físicos”, relata Marco. “Mas curso e mensalidade não tem o que discutir. Fez o curso, deu *login* e senha para ele, você tem todos os conteúdos”, conclui o Diretor Financeiro. Existe, portanto, uma complexidade dos canais de distribuição para o exterior e os excessivos custos de transporte (frete). “Então, o produto e os eventos ficam mais em segundo plano. Exportar

produto físico, fazer uma operação internacional de produto ainda tá fora do nosso alcance”, complementa Tiana, a Gerente de internacionalização.

Um outro aprendizado da FitDance em seu processo de internacionalização, foi que é muito importante a empresa analisar o momento econômico que o país de destino pode estar atravessando. Se estiver passando por dificuldades econômicas e políticas, isso pode afetar o sucesso da internacionalização da empresa. Neste sentido, a FitDance enfrentou dificuldades no mercado argentino, por exemplo, devido à crise econômica da Argentina em 2018-2019. Quando a FitDance chegou lá, o câmbio estava de um para dez, e quando saiu de lá, no final do mesmo ano, a moeda estava de um para dezessete. Até o *gateway* de pagamento que eles usavam parou de funcionar, segundo a gerente de internacionalização Tiana. Com a crise na Argentina, os preços tiveram que ser revistos: “a gente, com a crise, teve que baixar os preços dos cursos e da mensalidade”, lembrou ela.

A experiência na Argentina realmente foi desafiadora. O aspecto sociocultural do mercado estrangeiro também foi um entrave enfrentado pela empresa em relação no processo de internacionalização para aquele país. “O mercado da música na Argentina não era como a gente esperava”, comentou Tiana. “Quem ‘bomba’ lá são os internacionais - internacionais mesmo. Eles não têm tantos locais. E a gente gosta de artistas regionais, destaques regionais que aproximam o público daquele local para com a marca”, conta a gerente de internacionalização.

É interessante observar que isso representou uma barreira presente em alguns países, mas em outros não. Segundo Tiana, no Chile e no Paraguai, por exemplo, não foi necessário tanto esforço de adaptação de conteúdo, devido à grande receptividade à música brasileira existente naqueles países. “O Paraguai foi muito bom, mas o Paraguai é muito pequeno. Então lá, internamente, funciona muito bem, sem muito esforço. Mas o Chile é engraçado porque, depois que a gente foi saber, o Axé era ‘bombado’ lá. [...] No Chile, funcionou muito bem. Nosso esforço lá não é tão grande. A comunidade continua crescendo, os cursos são sempre cheios”, relata Tiana.

Segundo os entrevistados, a questão da língua do país de destino foi determinante nas decisões de internacionalização. Quando questionada porque não internacionalizam para Alemanha, por exemplo, a então gestora de internacionalização, Tiana, aponta principalmente a barreira do idioma daquele mercado. “A gente teria que ter um conteúdo em alemão. A gente não vai entrar em um país e não oferecer um conteúdo naquele idioma. SAC, por exemplo, Serviço de Atendimento ao Cliente - a gente vai ter que ter alguém falando alemão. Hoje a gente tem, por exemplo, algumas pessoas falando espanhol e o Serviço de Atendimento ao Cliente em espanhol”, explica Tiana. Ainda neste sentido, quando questionado sobre prospecção de novos mercados, o diretor financeiro Marco respondeu que, por enquanto, o interesse ainda é em países de idioma semelhante. Por exemplo, a empresa ainda não produz conteúdo em inglês, mas apenas em espanhol.

Por fim, a tecnologia também foi um desafio enfrentado na internacionalização da FitDance, por exemplo, no que tange à parametrização da forma de pagamento para o público internacional. A gerente de internacionalização Tiana lembra que, se o comprador encontra dificuldades na jornada de compra virtual, ele tende a desistir da aquisição do produto no meio do caminho. “A gente não está 100% adaptado com a tecnologia, forma de pagamento. Para ele entrar, comprar um curso, por exemplo, o cartão de crédito dele não passa no nosso cartão”, explica a gerente de internacionalização.

Atualmente, a empresa prospecta adentrar no mercado da Colômbia, devido a identificação de que se trata de um país onde ocorre um grande número de acessos aos canais da empresa no YouTube. Segundo Tiana, a empresa monitora os dados dos *analytics* do YouTube para tomada de decisões sobre novas oportunidades de mercado. Foi verificado, assim, um interesse do público colombiano pela marca, além do fato de o país ter artistas locais

com músicas interessantes para serem trabalhadas pela marca. “(Pessoas) que entram no site, que estão em nossas redes... a gente consegue mapear...A Colômbia, por exemplo, consome bastante a gente, o mercado da música colombiana é legal...Então são vários aspectos que influenciam. Não é só consumir a gente”, afirma Tiana.

NOTA DE ENSINO

Objetivos Educacionais

Pretende-se que os alunos sejam capazes de avaliar: (1) como se desenvolveu o processo de internacionalização da FitDance; (2) quais foram as principais barreiras internas e externas enfrentadas por uma média empresa brasileira do setor de serviços em seu processo de internacionalização; e (3) como ela superou tais barreiras.

Este caso de ensino pode ser utilizado em disciplinas de Empreendedorismo, Marketing, Internacionalização de empresas, tanto em cursos de graduação e pós-graduação. Considerando-se uma disciplina de Internacionalização de empresas, o ideal seria utilizar o caso para discutir o processo inicial de internacionalização de uma média empresa, o que o colocaria em uma das primeiras sessões do curso.

Sugere-se aplicar o caso na segunda metade de uma aula sobre a teoria comportamentalista de internacionalização, por exemplo. Pode-se dividir a turma em pequenos grupos, para os quais serão distribuídas as questões a seguir, cujas conclusões poderão ser debatidas, posteriormente em plenária. Sugere-se que a preparação em pequenos grupos sirva para aprofundar o entendimento dos participantes sobre o caso sem antecipar a articulação do caso com a teoria. Sugere-se que a articulação do caso com a teoria seja facilitada pelo professor no momento da discussão em plenário. Recomenda-se conciliar, para este caso de ensino, textos sobre o modelo de internacionalização de Uppsala, sobre o modelo teórico de Leonidou (2004) de barreiras à internacionalização de empresas e sobre *Born Globals*.

Questões para Discussão

1. Que fatores contribuíram para entrada desta empresa no mercado externo?
2. Quais as principais barreiras internas que interferiram no processo de internacionalização? E externas? Como foram ou poderiam ser superadas?
3. Quais as vantagens e desvantagens da sistemática de entrada adotada pela FitDance no mercado latino? Esta sistemática poderá ser replicada em outros mercados no exterior?
4. Por que a FitDance obteve sucesso no mercado do Chile e teve mais dificuldades na Argentina?
5. Quais as principais recomendações estratégicas para os próximos passos?

Sugestão para um Plano de Ensino

O uso em sala de aula do caso pode iniciar-se pela discussão dos problemas enfrentados por uma média empresa que resolve se internacionalizar. A literatura de Internacionalização de Empresas e Barreiras de Internacionalização apresentada a seguir pode ser útil nesta discussão.

Uma vez apontados os problemas, pode ser interessante analisá-los à luz do modelo teórico de Leonidou (2004), para analisar as barreiras internas e externas que se apresentam. Esta análise pode ser útil para entender quais as barreiras que uma média empresa enfrenta ao inserir-se no mercado internacional. O fato da análise de Leonidou (2004) ser voltada para internacionalização de bens de consumo, oferece a oportunidade de discussão, em plenária, com os alunos, sobre sua aplicabilidade para o setor de serviços, mercados digitais, etc.

Breve Revisão de Literatura

Com base na literatura sobre a internacionalização de empresas, pode-se analisar a internacionalização da FitDance solicitando aos alunos que comparem sua trajetória com teorias como o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), explorando questões como da distância psíquica aos mercados. O conceito de *born global* pode também ser explorada (BELL; CRICK; YOUNG, 2004; GABRIELSON; KIRPALANI, 2004). Sugere-se focar a análise nos obstáculos encontrados neste caso e como a empresa os superou (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007; KATSIKEAS; MORGAN, 1994; TEFOM; LUTZ, 2006; LEONIDOU, 1995; 2004).

Para isso, a análise pode ser focada no modelo teórico proposto por Leonidou (2004) sobre as barreiras da internacionalização, envolvendo barreiras internas e externas. Segundo Leonidou (2004), todas as causas associadas com a estrutura interna da firma são barreiras internas e todas as questões que estão fora da empresa são consideradas externas. As barreiras internas incluem obstáculos informacionais, funcionais e de marketing; enquanto que as barreiras externas incluem obstáculos de procedimento, de tarefa, ambientais e governamentais.

É importante sinalizar aos alunos que o modelo de Leonidou (2004) foi desenvolvido para analisar as barreiras de internacionalização para pequenas e médias empresas do setor de bens de consumo. A partir da análise deste caso, pode-se discutir a sua aplicabilidade para o setor de serviços, já que, segundo autores como Erramilli (1991) e Erramilli e Rao (1993), muito do conhecimento que se tem sobre internacionalização de serviços é baseado no conhecimento acumulado sobre o mercado de manufatura.

É interessante solicitar aos alunos que reflitam se existe ou não uma receita ou regra para o processo de internacionalização de empresas. Apesar da importância das inúmeras teorias sobre internacionalização de empresas desenvolvidas até o momento, elas não proporcionam todas as respostas a respeito do comportamento das firmas internacionais devido ao fato de a internacionalização ser um fenômeno complexo (ANDERSSON, 2000).

Análise do Caso

A escolha dos países para os quais a FitDance decidiu se expandir deu-se, principalmente, a partir das proximidades geográficas, culturais e político-legais. Desta forma, a equipe da FitDance optou por começar se internacionalizando pelo mercado latino americano e, posteriormente, para Portugal. Segundo os entrevistados, a proximidade linguística foi um fator determinante, uma vez que a empresa só possui conteúdo produzido em português e espanhol até o momento.

Ainda mais importante, segundo os entrevistados, foi a proximidade cultural, incluindo aspectos como interesse do mercado estrangeiro pelas músicas brasileiras, e, principalmente, semelhanças em torno de aspectos político-legais entre o país de destino e o Brasil. Possíveis intercorrências ou erros, segundo os entrevistados, são mais contornáveis nos países latino americanos. De fato, nos países mais desenvolvidos, erros podem custar muito caro para a

empresa entrante. Toda esta realidade que envolveu a internacionalização da FitDance está em consonância com o previsto no modelo de internacionalização da escola de Uppsala.

O fato de ter nascido digital se apresentou como um importante diferencial do caso FitDance, conferindo vantagens para sua internacionalização, mas não livre de desafios. As barreiras encontradas pela FitDance no seu processo de internacionalização aproximam-se das categorias presentes no modelo de Leonidou (2004). No caso da média empresa de serviços analisada foram encontradas as seguintes barreiras internas do modelo de Leonidou (2004): barreiras funcionais e barreiras de marketing atreladas à logística, distribuição e marca.

As barreiras funcionais estavam relacionadas, principalmente, à questão da gestão organizacional, do organograma da empresa e da cultura dos funcionários de perceberem o internacional como “um setor” da empresa.

Ao mesmo tempo em que a logística e a distribuição foram aspectos das barreiras de marketing que inviabilizaram a internacionalização das roupas e acessórios da empresa, por exemplo, o aspecto da promoção, por outro lado, não se configurou como uma barreira de marketing significativa da internacionalização. O fato de a empresa ter um canal no YouTube com milhares de visualizações que a torna conhecida mundialmente favorece o pilar do marketing da comunicação e promoção. Ainda no que tange ao marketing, observou-se que foram necessárias adaptações no serviço oferecido para atender aos públicos dos mercados estrangeiros.

A barreira informacional, uma importante barreira interna apontada pelo modelo de Leonidou (2004), foi contornada pela FitDance com a estratégia de enviar um funcionário com profundo conhecimento da cultura da empresa para o novo país e estabelecimento de um contato ou referência local que represente a empresa posteriormente. Os entrevistados registraram que a empresa entendeu que a melhor forma de se conhecer o novo mercado estrangeiro, de se obter as informações, identificar oportunidades de negócios e contactar clientes em potencial, é enviando um funcionário com significativo conhecimento acerca da empresa para lá. Além do funcionário do Brasil que é enviado para um tempo no exterior, mantém-se uma espécie de representante no novo país, que, segundo a gerente de internacionalização da FitDance, cumpre papel fundamental de informar a empresa adaptações necessárias no serviço para aquele país.

Ainda no que tange às barreiras informacionais para internacionalização de uma pequena e média empresa, uma das formas que a FitDance encontrou de superá-las - principalmente no que Leonidou (2004) aponta como “dificuldades em identificar oportunidades de negócios no exterior” – foi por meio do mapeamento dos principais consumidores dos vídeos do canal da empresa no YouTube. Desta forma, segundo a gerente de internacionalização da empresa estudada, atualmente, prospecta-se expandir para os mercados da Colômbia e do Peru porque a FitDance identificou que estes países representam grandes consumidores do canal.

Em relação às barreiras externas identificadas no caso de ensino, as barreiras ambientais e de procedimento foram as dificuldades mais verificadas empiricamente.

Observou-se barreiras ambientais referentes às questões político-legal, econômica e sociocultural. Leonidou (2004) expõe no seu modelo teórico sobre as barreiras ambientais político legais envolverem regras e regulamentos estrangeiros mais estritos. Para driblar tal barreira, a FitDance prefere investir em países da América Latina, porque a cultura é semelhante a do Brasil e “o mercado não é tão profissionalizado assim” (Entrevistado 1).

Outro ponto importante das barreiras ambientais, apontado por Leonidou (2004), é a barreira econômica que o país estrangeiro pode estar atravessando vir a afetar o sucesso da internacionalização da empresa entrante. Tal barreira diz respeito a condições econômicas ruins ou em deterioração no exterior, assim como a riscos cambiais. A FitDance enfrentou dificuldades no mercado argentino, por exemplo, devido à crise econômica que atingiu o país em 2018-2019. Sobre os aspectos socioculturais que compõem as barreiras ambientais, as diferenças de linguagem como determinante da escolha dos países de destino revela a presença

de tal barreira no processo de internacionalização do caso estudado. Quando questionado sobre prospecção de mercados futuros, o diretor financeiro respondeu na direção de países de idioma semelhante: “Espanha, até porque já está em Portugal, tem a questão língua”.

Quanto às barreiras processuais, as dificuldades em adaptar formas de pagamento foi o principal indicador apontado no caso da FitDance, implicando em dificuldades para cobrança de pagamentos do exterior.

As barreiras governamentais e de atuação, colocadas por Leonidou (2004) como possíveis barreiras externas, não foram identificadas no caso da internacionalização da FitDance. As barreiras de atuação diz respeito, dentre outras, a barreiras como diferentes hábitos dos clientes estrangeiros e forte concorrência nos mercados estrangeiros. Chama atenção, no caso da FitDance, o fato da principal concorrente da marca, a empresa Zumba, ao invés de representar uma barreira para a empresa, funcionar como porta de entrada para a FitDance em outros países, uma vez que ela surgiu antes no mercado e é mundialmente conhecida. “Uma academia que tem zumba, não necessariamente não possa ter fitdance” (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização). “Isso pode ser até uma oportunidade, porque você explicar para um país que não tem zumba o que é uma aula de dança, é uma coisa muito mais difícil do que se já tem zumba, já tem um modelo. Aí a gente fala ‘nosso modelo é este, com os diferenciais desta forma’”. (Entrevistado 1 – Diretor Financeiro). “Na Argentina a gente tem muito instrutor da zumba que também é instrutor fitdance. No México também a gente formou bastante instrutor da zumba, que também se tornou um instrutor FitDance (...) quando a gente vai conversar com outras academias, a gente explica: ‘são propostas diferentes, a gente convive tranquilamente, você não precisa tirar o horário da zumba para colocar fitdance’, entendeu”. (Entrevistada 2 – Gerente de Internacionalização).

O modelo desenvolvido por Leonidou (2004), voltado para análise das barreiras de internacionalização em pequenas e médias empresas de bens de consumo pôde ser utilizado de forma adaptada para o contexto da internacionalização de serviços. As categorias e subcategorias oferecidas pelo modelo contemplaram de maneira satisfatória as dificuldades presentes no processo de internacionalização da empresa de serviço analisada, possibilitando análise de ocorrência ou não de cada uma das categorias de barreiras neste caso específico.

Durante seu processo de internacionalização, a FitDance acertaram em não concentrar os esforços, exclusivamente, no mercado exterior, garantindo, ao mesmo tempo, a expansão no mercado doméstico.

Com relação a expansão para os EUA e Europa, o atrativo parece ser o tamanho e o interesse conhecido pela dança e ritmos latino americano nestes mercados. Entretanto, como os entrevistados destacaram, tratam-se de mercados difíceis, exigentes, de conquista lenta, que requerem maiores investimentos. Faz sentido a empresa aguardar adquirir robustez e experiência para adentrar neles de forma sustentável no futuro.

Referências

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International studies of Management and Organization*, New York, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring, 2000.

BBC. Zumba: a história do colombiano que criou sem querer um negócio milionário. BBC, 2019. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-49326089>>.

- BELL, J.; CRICK, D.; YOUNG, S. Small firm internationalization and business strategy: an exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK. *International Small business journal*, v. 22, n. 1, p. 23-56, 2004.
- CUERVO-CAZURRA, A.; MALONEY, M. M.; MANRAKHAN, S. Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n. 5, p. 709-725, 2007.
- ERRAMILI, M. K. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of international business studies*, v. 22, n. 3, p. 479-501, 1991.
- ERRAMILI, M. K.; RAO, C. P. Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. *MIR: Management International Review*, p. 135-150, 1990.
- GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, VH M. Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, v. 13, n. 5, p. 555-571, 2004.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm: A model for knowledge development and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*. Washington (DC): v. 8, p. 23-32, Spring/ Summer 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. Washington (DC): v. 40, p. 1411-1431, 2009.
- KATSIKEAS, C. S.; MORGAN, R. E. Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 1994.
- LEONIDOU, L.C. Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, v. 3, n. 1, 29-43, 1995.
- LEONIDOU, L.C. Organizational determinants of exporting: conceptual, methodological, and empirical insights. *Management International Review*, 38, Special Issue, p. 7-52, 1998.
- LEONIDOU, L.C. An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, v. 42, n. 3, p. 279-302, 2004.
- MEIO & MENSAGEM. FitDance projeta expansão internacional. 2019. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/08/08/com-conteudo-de-danca-fitdance-projeta-expansao-internacional.html>>.
- PwC. Pesquisa Global de Mídia e Entretenimento 2019-2023. 2019. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/outlook-2019>>.
- TESFOM, G.; LUTZ, C. A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 2006.
- ZUMBA FITNESS, 2020. Disponível em: <<https://www.zumba.com/pt-BR/about>>.