

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO**

QUEMIL MANASFI

**A DECISÃO ENTRE ADAPTAR OU PADRONIZAR ELEMENTOS DO
COMPOSTO DE MARKETING INTERNACIONAL EM MODELOS DE
NEGÓCIOS VIRTUAIS: estudo do caso Hattrick**

Rio de Janeiro
2012

QUEMIL MANASFI

**A DECISÃO ENTRE ADAPTAR OU PADRONIZAR ELEMENTOS DO
COMPOSTO DE MARKETING INTERNACIONAL EM MODELOS DE
NEGÓCIOS VIRTUAIS: estudo do caso Hattrick**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Luís Antônio da Rocha Dib, D.Sc. em Administração de Empresas

Rio de Janeiro
2012

FOLHA DE APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar é preciso agradecer imensamente a meus pais Cristina e Muhamed por todo o apoio e carinho. Sua presença me dá constantemente a segurança de ousar e seguir meu próprio caminho sabendo que sempre estarão ao meu lado. Da mesma maneira agradeço a meus irmãos Isabela e Marco por me ajudarem a olhar para frente sem esquecer o caminho que me trouxe até este momento.

Agradeço também a minha namorada Thaís pelos anos de companheirismo, parceria, cumplicidade e amor. Estar ao seu lado é um prazer e um alento que me deixa a cada ocasião mais confiante e feliz. Espero poder retribuir tudo o que tem feito por mim como você com certeza merece.

Os grandes amigos que têm me acompanhado pelos instantes e anos da vida merece um lugar de destaque nesta seção. Me ajudando ou atrapalhando, todos – com especial destaque para Bago, Bruno, Del, Glauce, Lupa, Mattosinho, PV, Roberto, Rocha, Succar e Tatu – foram responsáveis de uma maneira ou de outra pelos melhores momentos que passei.

Agradeço a Luís Antônio da Rocha Dib, professor e orientador, por quem sempre tive admiração durante o mestrado e cujo suporte, paciência e compreensão foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. De forma similar, o corpo docente e a equipe administrativa da Coppead auxiliaram este processo de maneira irretocável. Além disso, gostaria de mencionar a banca avaliadora da defesa desta dissertação – Daniela Abrantes Ferreira e Paula Castro Pires de Souza Chimenti – pelos *insights* e conselhos valiosos.

O mestrado foi uma experiência incrivelmente recompensadora, tanto a nível pessoal quanto acadêmico. Aprendi muito e conheci pessoas incríveis e especiais no processo, que espero poder levar comigo para mais adiante na vida. Igualmente, a oportunidade internacional e suas experiências maravilhosas contribuíram em muito para minha busca por me tornar uma pessoa maior e melhor.

É muito importante também agradecer aos entrevistados que possibilitaram as análises e conclusões desta dissertação – Johan Gustafson do Hattrick e Newton Fleury do Cartola. Finalmente, agradeço a Antônio Augusto Reis Júnior, Barney Stinson, Peter Griffin e Theodore Evelyn Mosby pelos trabalhos que precederam este e que serviram como fonte de inspiração.

RESUMO

A recente revolução digital responsável pela popularização da internet e de equipamentos que permitem a presença virtual de seus usuários trouxe consigo impactos profundos sobre as teorias e práticas de administração. Em especial, as empreitadas de internacionalização de empresas foram fundamentalmente afetadas por este novo cenário, como também a própria globalização e a aproximação dos mercados consumidores.

Além das motivações adicionais que as oportunidades geradas pela internet oferecem, as estratégias que compõe o composto de marketing – e principalmente a decisão de se adaptar ou padronizar este ao longo dos diversos movimentos de expansão internacional – carecem de análises revisadas e ajustadas aos cenários posteriores à mudança de paradigma.

Com o objetivo de compreender o comportamento de usuários e consumidores nestes mercados, bem como seus impactos sobre a administração de empresas – físicas ou virtuais – conceitos de classificação cultural são descritos e empregados. Estes servem para justificar parcialmente as decisões gerenciais (padronizadas globalmente ou adaptadas aos mercados locais) nos movimentos de expansão de empresas. No entanto, em se tratando de mercados online, uma nova proposta de contexto cultural é considerada: a região cultural virtual.

Através dos casos analisados – os bem-sucedidos jogos virtuais de futebol Hattrick e Cartola –, pode-se analisar as questões ligadas à presença local de negócios virtuais. As similaridades e diferenças entre as empresas estudadas viabilizaram comparações pontuais em cada elemento do composto de marketing e, ao mesmo tempo, aproximaram os perfis de usuários, ambientes e universos envolvidos com cada uma das ofertas.

A conclusão do trabalho sugere que em determinadas situações – como a do Hattrick – o crescimento entre diferentes mercados na internet se aproxima mais de uma expansão do que de uma internacionalização devido ao foco da empresa na região cultural virtual. Para tanto, internalizar a habilidade de internacionalização pode ser uma alternativa corporativa que agiliza e facilita o processo, permitindo que a empresa se adapte à região cultural virtual (ou ao menos a alguns traços específicos desta). Além disso, o valor da identificação do negócio com seus consumidores e a fidelidade resultante desta podem contribuir através da geração de comunidades online e do estímulo ao apoio de voluntários à operação e às

empreitadas internacionais, se apresentando como importantes ferramentas de crescimento e desenvolvimento corporativo.

Palavras-chave: Marketing Internacional, Padronização e Adaptação, Internet, Dimensões Culturais, Região Cultural Virtual, Comunidades Online.

ABSTRACT

The recent digital revolution responsible for the popularization of the Internet and of apparatus that enable the virtual presence of their users, has brought profound impacts upon management's theories and practices. In particular, the business internationalization activities were fundamentally affected by this new scenario, besides the very globalization and consumer market proximity.

Beyond the additional motivation that the opportunities created by the internet offer, strategies that comprise the marketing mix – and especially the decision to adapt or standardize it during the various international expansion movements – need revised analyzes adjusted to the scenarios post paradigm shift.

Seeking to understand the behavior of users and consumers in these markets, as well as its impacts on business administration – physical or virtual ones – concepts of cultural classification are described and employed. These act to partially justify management decisions (globally standardized or adapted to local markets) on companies' expansion movements. However, when it comes to online markets, a new proposal is considered at the cultural context: a virtual cultural region.

Through the cases analyzed – the successful virtual football games Hattrick and Cartola –, it is possible to analyze the questions linked to virtual businesses' local presence. The similarities and differences between the studied companies enabled punctual comparisons on each element of the marketing mix and, at the same time, approached the users', environments' and universes' profiles involving each of the offers.

This work's conclusion suggests that in certain situations – like Hattrick – the growth between different markets on the internet is closer to an expansion than to an internationalization due to the company's focus on the virtual cultural region. Therefore, the internalization of the ability to internationalize can be a corporate alternative which expedites and facilitates the process, allowing the company to adapt to the virtual cultural region (or at least to some specific traits of it). Moreover, the value of the business identification with its consumers and the resulting loyalty can contribute by generating online communities and encouraging volunteer support to the business operation and to the international movement, posing as important tools for corporate growth and development.

Keywords: International Marketing, Standardization and Adaptation, Internet, Cultural Dimensions, Virtual Cultural Region, Online Communities.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	14
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1	MARKETING INTERNACIONAL	16
2.1.1	MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	16
2.1.2	ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL	18
2.1.3	DEFINIÇÃO DE DESEMPENHO	21
2.1.3.1	TIPOS DE DESEMPENHO.....	22
2.1.4	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DO COMPOSTO DE MARKETING QUE IMPACTAM NO DESEMPENHO	26
2.1.4.1	TIPOS DE VARIÁVEIS DO COMPOSTO DE MARKETING..	27
2.1.4.1.1	PREÇO	27
2.1.4.1.2	PRODUTO	28
2.1.4.1.3	PRAÇA.....	32
2.1.4.1.4	PROMOÇÃO	34
2.1.4.1.5	AMBIENTE	35
2.1.4.1.6	EMPRESA.....	39
2.1.5	RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS DO COMPOSTO DE MARKETING E DESEMPENHO.....	40
2.2	PADRONIZAÇÃO VERSUS ADAPTAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO	41
2.2.1	HISTÓRICO DO CAMPO E DIFICULDADES DE EVOLUÇÃO....	44
2.2.2	DEFINIÇÕES	46
2.2.3	ARGUMENTOS PRÓ-PADRONIZAÇÃO	47
2.2.4	ARGUMENTOS PRÓ-ADAPTAÇÃO.....	49
2.2.5	ESTRATÉGIAS DE CONTINGÊNCIA.....	51
2.2.6	FATORES IMPACTANTES	52
2.2.7	GRAU DE PADRONIZAÇÃO OU ADAPTAÇÃO IDEAL.....	55
2.2.8	FRAMEWORKS PROPOSTOS PELA LITERATURA	57
2.2.8.1	ADAPTSTAND.....	58

2.2.8.2	CAVUSGIL E ZOU (1994)	59
2.2.8.3	SZYMANSKI, BHARADWAJ E VARADARAJAN (1993).....	62
2.2.9	RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS	63
2.3	IMPACTOS CULTURAIS	65
2.3.1	DIMENSÕES CULTURAIS.....	67
2.3.1.1	DISTANCIAMENTO DO PODER.....	68
2.3.1.2	INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO	69
2.3.1.3	MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE.....	70
2.3.1.4	MITIGAÇÃO DE INCERTEZAS	70
2.3.1.5	ORIENTAÇÃO PARA O LONGO PRAZO	70
2.3.1.6	SATISFAÇÃO VERSUS RESTRIÇÃO.....	71
2.3.2	CONTEXTO DA LINGUAGEM.....	71
2.3.3	IMPACTOS GERENCIAIS.....	72
2.4	GLOBALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA	74
2.4.1	MERCADOS GLOBAIS OU <i>INTERMARKETS</i>	74
2.4.2	INTERNET E NEGÓCIOS VIRTUAIS	75
2.4.3	REGIÃO CULTURAL VIRTUAL	77
2.4.3.1	DIMENSÕES CULTURAIS NA INTERNET	79
2.4.4	IMPACTO DA REGIÃO VIRTUAL SOBRE PADRONIZAÇÃO OU ADAPTAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO COMPOSTO DE MARKETING	81
2.5	SUMARIZAÇÃO DA REVISÃO E <i>GAPS</i> DE PESQUISA.....	83
3	MÉTODO DE PESQUISA	85
3.1	O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO.....	86
3.2	TIPOS DE ESTUDOS DE CASO	87
3.3	PROCEDIMENTOS PARA O ESTUDO DE CASO	88
3.4	COLETA DE DADOS	90
4	DESCRIÇÃO DO CASO HATTRICK	93
4.1	HISTÓRICO DO HATTRICK	95
4.2	RELEVÂNCIA DO CASO	99
5	ANÁLISE DO CASO HATTRICK	101

5.1	OBJETIVOS	102
5.2	EMPRESA.....	105
5.3	AMBIENTE	110
5.4	REGIÃO CULTURAL DA INTERNET	116
5.5	PRODUTO	121
5.6	PREÇO.....	124
5.7	PROMOÇÃO	125
5.8	PRAÇA.....	131
5.9	CASO AUXILIAR: CARTOLA	140
5.9.1	DESCRIÇÃO DO CASO CARTOLA.....	140
5.9.2	ANÁLISE DO CASO CARTOLA.....	142
5.9.2.1	EMPRESA	143
5.9.2.2	OBJETIVOS.....	144
5.9.2.3	AMBIENTE	145
5.9.2.4	REGIÃO CULTURAL VIRTUAL	147
5.9.2.5	PRODUTO.....	148
5.9.2.6	PREÇO	150
5.9.2.7	PROMOÇÃO	151
5.9.2.8	PRAÇA	152
6	CONCLUSÃO	156
6.1	COMPARATIVO ENTRE OS CASOS HATTRICK E CARTOLA	156
6.2	PADRONIZAÇÃO E ADAPTAÇÃO DE ELEMENTOS DO COMPOSTO DE MARKETING EM NEGÓCIOS VIRTUAIS.....	157
6.3	RELEVÂNCIA DA INTERNET NO MARKETING INTERNACIONAL.....	160
6.4	IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE COMUNIDADES PARA NEGÓCIOS VIRTUAIS	162
6.5	EXISTÊNCIA DA REGIÃO CULTURAL VIRTUAL	165
6.6	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	167
7	ANEXO I: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA HATTRICK	169
8	ANEXO II: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CARTOLA	171
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	173

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa descrita nesta dissertação inicialmente teve como objetivo atualizar conceitos da teoria de marketing internacional para um cenário onde prosperam modelos de negócios virtuais. Em especial, o foco recaiu sobre as decisões de padronização ou adaptação das estratégias de marketing seguidas por empresas virtuais em processo de internacionalização.

Esta pesquisa foi motivada pela crença que, embora a discussão sobre padronização ou adaptação já tenha sido estudada em diferentes pesquisas disponíveis na literatura da área, mereceria ser revista sob uma luz mais contemporânea. Posto que muitas das premissas originalmente consideradas ao longo das mais de cinco décadas de pesquisa foram substancialmente modificadas pela verdadeira revolução tecnológica do final do século XX e começo do século XXI, principalmente no que se refere ao advento da Internet e aos avanços na área de Tecnologia de Informação. No entanto, pode ser constatado que muitas das conclusões previamente alcançadas ainda mantêm relevância, não apenas na teoria de administração, mas principalmente na prática corporativa cotidiana.

A decisão de padronizar ou adaptar envolve, inicialmente, a compreensão dos diversos fatores responsáveis pelo sucesso da empreitada, além das métricas de sucesso perseguidas (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003). Para melhor discutir tal decisão, faz-se fundamental então abordar as motivações para a internacionalização das empresas, os vários fatores com impacto empiricamente comprovado e, também, os possíveis objetivos adotados por empresas em internacionalização.

Sobre cada um destes caberá uma discussão a respeito das vantagens de se padronizar as estratégias seguidas ao longo dos mercados em que se atua ou de se adaptá-las a cada mercado específico, ambas as alternativas com seu conjunto de prós e contras. Além disto, é interessante observar que a decisão pode variar tanto entre os elementos do composto de marketing da empresa quanto ao longo do tempo (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004). A literatura apontou alguns *frameworks* relativos a esta decisão, sendo os principais apresentados neste trabalho. Também julgou-se importante apresentar discussão sobre possíveis recomendações gerenciais.

A fim de ampliar este objetivo original de pesquisa e dentro do *locus* de estudo do Marketing Internacional, faz-se necessário ressaltar ainda o impacto que

as diferenças nas culturas nacionais e suas consequências sobre o comportamento dos consumidores têm sobre os resultados das empresas, inclusive das que adotam modelos de negócios virtuais. Para tanto, métodos de classificação e comparação entre culturas são analisados, com especial atenção às dimensões culturais de Hofstede.

O impacto da globalização, principalmente sobre modelos de negócios virtuais, é significativo, uma vez que tanto fica mais difícil restringir a comunicação para apenas determinados mercados quanto se observa uma crescente aproximação entre determinados grupos de consumidores em diferentes partes do mundo (OKAZAKI, 2004). De fato, as novas mídias (e o controle sobre estas) bem como os *intermarkets* (segmentos de mercados similares em regiões geográfica e culturalmente distantes) se apresentam como, ao mesmo tempo, pontos de atenção e oportunidades atraentes.

Assim, uma compreensão acerca da existência de vantagens na presença local – envolvendo especificamente empresas internacionais predominantemente virtuais e, portanto, sem vínculos físicos potencialmente restritivos – é encarada como interessante e desta maneira tida também como um dos propósitos deste trabalho – abordado principalmente através da escolha dos casos acompanhados.

Finalmente, outro objetivo da pesquisa foi buscar indícios do surgimento de uma nova região cultural após a revolução e disseminação tecnológica ocorrida na última década. Argumenta-se que, da mesma maneira que nações têm traços culturais e comportamentais claros, os usuários da internet também apresentam um perfil identificável, indiferente de sua origem nacional (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Tal região cultural virtual, uma vez definida, pode e deve ser focada por corporações ao redor do globo que se valerão das especificidades deste mercado a fim de atingir suas metas – sejam estas quais forem – em diversos mercados internacionais. A dúvida, no entanto, ainda permanece: quais estratégias de marketing, padronizadas ou adaptadas, se mostram mais efetivas? Existem diferenças de estratégia entre as empresas tradicionais, sejam locais ou multinacionais, e as empresas virtuais, que já atuam segundo parâmetros culturais e tecnológicos distintos?

Além da revisão e tentativa de promover um “diálogo” com a literatura, a pesquisa se deu através de um estudo de caso em profundidade. O objetivo foi observar, na prática, como todos os elementos anteriormente mencionados se

somam e interagem entre si na gestão de uma empresa virtual em processo de expansão internacional.

O caso escolhido foi o do jogo online Hattrick, criado em 1997 e que em 2012 contava com mais de 730.000 usuários ativos e presença em 128 países. Tal escala permite que sejam percebidas similaridades pertinentes a várias culturas que se refletem, por sua vez, nas estratégias de expansão e operação da empresa. Além disso, também são interessantes os critérios adotados e seguidos para a internacionalização e, mais importante, como estes se modificaram ao longo da breve existência do Hattrick devido ao crescimento da internet e aos recentes avanços tecnológicos e, ainda, qual a postura e a expectativa da empresa para novas evoluções e mudanças nos mercados globais.

A fim de enriquecer a visão da gestão internacional do Hattrick, é interessante compreender as motivações que levariam uma empresa local a atuar de maneira distinta no Brasil. O Cartola, atualmente jogo virtual de maior sucesso no país segundo o site de tráfego de dados online Alexa, é um competidor que conseguiu tomar grande parcela do mercado de jogos online nacional ao oferecer um produto similar ao Hattrick mas mais adaptado à região em que atua. Ele é, portanto, analisado como caso secundário a fim de criar um contraponto ao Hattrick, confirmando ou confrontando as conclusões inicialmente obtidas.

Sumarizando, portanto, é possível afirmar que a análise dos casos foi capaz de apontar elementos culturais considerados relevantes para a administração global de uma empresa virtual, vantagens percebidas por esta em estratégias de adaptação ou de padronização, existência de fato de traços reconhecíveis na região cultural virtual e, finalmente, pontos em que concorrentes locais podem se destacar perante os líderes globais.

1.1 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Após este capítulo introdutório, no capítulo 2 as principais teorias de marketing internacional, classificação cultural e revolução tecnológica são apresentadas e relacionadas para que sirvam de fundamento acadêmico sobre o qual as conclusões da análise do caso poderão ser sedimentadas. Atenção especial é dedicada ao dilema de padronização *versus* adaptação das estratégias de

marketing durante a internacionalização de empresas e às dimensões culturais de Hofstede.

No capítulo 3, o método de pesquisa é discutido, ilustrando-se os principais passos da pesquisa e justificando sua execução.

Nos capítulos 4 e 5, o caso Hatrick é apresentado e discutido, sendo a análise dividida entre os elementos do composto de marketing envolvidos – empresa (a corporação e seus objetivos), ambiente (incluindo uma sessão discorrendo sobre a região cultural virtual), produto, preço, promoção e praça. Além disso, apresenta-se o Cartola como caso auxiliar a fim de validar a lógica apresentada pela gestão do Hatrick, mas também para atuar como alternativa administrativa a esta, justificando a decisão da corporação por objetivos e métodos de atuação no Brasil diferentes daqueles observados na empresa internacional.

Finalmente, no capítulo 6, é tecida a conclusão do trabalho, apontando os pontos relevantes a serem observados na expansão internacional através de mídias virtuais e sugerindo-se potenciais pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura feita para a pesquisa aqui descrita englobou quatro focos principais: o marketing internacional, a adaptação ou padronização de estratégias de marketing internacional, a definição e classificação cultural e a revolução tecnológica e seus impactos no campo da administração.

Na seção 2.1 as motivações para o marketing internacional são apresentadas e fundamentam a relação existente entre as variáveis do composto de marketing e o cumprimento de objetivos, sendo antes para isso descritas tanto as variáveis consideradas quanto as possíveis metas. Em seguida, na seção 2.2, é abordado o maior dilema do marketing internacional, a questão de padronização *versus* adaptação das estratégias de marketing, levando a três esquemas teóricos encontrados na literatura capazes de relacionar empiricamente a padronização ou adaptação de elementos da estratégia de marketing internacional com os resultados potencialmente atingidos. Na seção 2.3, construtos culturais são apontados como relevantes para o desempenho nas atividades internacionais e os conceitos de dimensões culturais e contexto da linguagem são descritos a fim de possibilitar uma classificação cultural de mercados que possa ser aplicada por gestores em empreitadas rumo a novos mercados. Esta classificação é posta em prática na seção 2.4, que discorre sobre a recente revolução tecnológica e sobre a resultante criação de um novo mercado irrestrito a barreiras geográficas, com cultura e comportamento próprios, passível de ser endereçada por administradores atuando globalmente na internet: a região cultural virtual.

2.1 MARKETING INTERNACIONAL

2.1.1 Motivações para a internacionalização

O modelo de comercialização que corporações seguem atualmente é fruto originalmente do pensamento mercantilista de séculos anteriores. Segundo este, uma elevação da quantidade de exportações de determinada nação em detrimento de suas importações seria de extrema valia para o balanço nacional e, ainda, em geral a principal maneira de se alcançar tal superávit seria através da redução dos custos totais de exportação (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003). O cenário

administrativo, no entanto, se envereda por incontáveis outros tópicos que devem ser observados e acompanhados para que este processo seja bem sucedido. O ato de exportar e vender em mercados internacionais deve ser encarado por uma empresa como uma resposta estratégica da gestão da companhia à interação de diversas forças tanto internas quanto externas à empresa (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Mais recentemente, a contínua evolução do modelo de internacionalização e, principalmente, das estratégias de marketing utilizadas para tanto, transferiu a atenção empresarial dos produtos para os consumidores e, assim, companhias tiveram que se adaptar a uma nova ordem mundial segundo a qual um grande número de provedores batalha por um raro destaque e poder de negociação (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003). Esta mudança de paradigma ocorreu como consequência direta de mudanças nas sociedades em que essas empresas se originaram ou atuam e, como não poderia deixar de ser, faz parte de um movimento contínuo e interminável de conformação e adequação aos ambientes sociais instáveis.

Desta maneira, pode-se concluir que qualquer mudança observada até o momento, significativa ou não, faz parte de uma etapa da reorganização social pela qual o globo está passando. Com a globalização de mercados e da competição, praças estrangeiras passaram a ser cada vez mais encaradas como alternativas viáveis e oportunidades interessantes para firmas domésticas que buscam crescer (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003). Em um contexto mais amplo, deve-se encarar mercados internacionais como, também, fonte de novas forças competitivas que podem vir a atuar no mercado doméstico e contra as quais as empresas devem se proteger e blindar.

Não obstante, cada vez mais companhias encararam os mercados internacionais como oportunidades tanto econômicas quanto estratégicas (CAVUSGIL e ZOU, 1994) e, assim, cresceu a relevância do tópico tanto no meio acadêmico quanto no meio gerencial.

Cabe, portanto, compreender quais os pontos sujeitos à influência da gestão corporativa capazes de trazer retorno neste processo, quais os elementos fora do controle das empresas que também atuam (favoravelmente ou não) na busca por estes objetivos e, ainda, quais as metas consideradas relevantes pelas corporações. Em seguida é importante conhecer as alternativas para cada um destes, ou seja, as

consequências de se adaptar ou padronizar não apenas os elementos de marketing da firma ao longo de mercados internacionais, mas também o padrão de alocação de recursos da empresa entre as variáveis que compõe seu composto de marketing (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003).

Ainda que soe como um processo complexo e repleto de variáveis incertas, a internacionalização de uma empresa e a comercialização de seus produtos ou bens em novas fronteiras deve ser encarada como uma oportunidade vantajosa e praticamente mandatória em certos segmentos. Deve-se lembrar, entretanto, que nem todos os processos deste tipo são necessariamente difíceis ou dispendiosos, sendo possível simplificar tal lógica ao classificar a maioria dos movimentos internacionais como ocorrendo entre grupos de países semelhantes demandando produtos similares, entre países diferentes com as mesmas necessidades de produtos ou, ainda, em segmentos de produtos universais presentes na maioria dos mercados do mundo (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

2.1.2 Estratégias de marketing internacional

As organizações são dependentes de seus ambientes para obterem recursos (PFEFFER e SALANCIK, 1980), mas elas também podem administrar tal dependência através do desenvolvimento, implementação e manutenção de estratégias adequadas (HOFER e SCHENDEL, 1978).

Nas empreitadas para atuar em mercados internacionais, companhias adotam estratégias de atuação e táticas de marketing que se baseiam e dependem fortemente das experiências e atividades realizadas no mercado local (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008). No entanto, a busca por sinergias e pelo aproveitamento ótimo das oportunidades existentes faz com que diversos outros fatores tenham importância considerável, como é o caso do dinamismo das operações internacionais da empresa, que rege a capacidade de desenvolvimento de novas soluções estratégicas para as atividades da empresa (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008). Em verdade, qualquer análise das mudanças ocorridas nas táticas de marketing ao longo do processo de internacionalização de determinada empresa mostra que este é um processo dinâmico e em constante mutação, podendo ser as alternativas escolhidas muito diferentes entre si de acordo com o estágio de

desenvolvimento internacional da empresa, dentre outros fatores (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008).

A questão do desenvolvimento e aplicação de estratégias internacionais, portanto, deve ser mais abrangente (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008). Como transmitir eficientemente táticas e habilidades desenvolvidas em um mercado local para outros mercados e como utilizar as vantagens competitivas adquiridas e o efeito de potenciais sinergias nas operações dos diversos mercados estrangeiros? Além disso, como tirar o máximo proveito das características individuais dos mercados hospedeiros sem prejudicar a configuração e desempenho atual da empresa?

A formação de uma estratégia de desenvolvimento de mercados internacionais é um processo evolucionário e todas as decisões feitas durante as etapas deste processo variam dependendo da situação específica de desenvolvimento internacional da companhia (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008). Além disso, a formulação da estratégia de marketing adequada a cada combinação de empresa, produto e mercado em empreitadas internacionais consiste de uma série de decisões envolvendo, entre outros, a padronização ou adaptação da orientação estratégica da empresa, de seus objetivos de longo prazo, do *modus-operandi* seguido e das preferências estratégicas (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993). Cada um destes pode seguir o padrão observado no mercado de origem ou ser modificado para um melhor ajuste com o novo mercado-alvo. No decorrer deste trabalho o principal foco foi dado aos motivadores e aos impactos da decisão de padronizar ou adaptar as táticas de marketing durante o processo de internacionalização.

Também devem ser consideradas relevantes as decisões referentes aos recursos (financeiros ou produtivos) disponíveis e ao grau desejado de padronização ou adaptação do consumo destes entre os mercados de atuação, bem como relativas à padronização ou adaptação do conteúdo estratégico em si, considerando, por exemplo, decisões de posicionamento de produtos, de marcas e mídias utilizadas e, também, da campanha publicitária (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

A eficiência destas decisões, por sua vez, deriva da capacidade da equipe de gestão em compreender as informações disponíveis (tanto internas quanto externas à empresa) e utilizar as alavancas estratégicas à sua disposição, como o ajuste das

variáveis do composto de marketing e de outros elementos sob o controle da empresa e que afetem ou sejam afetadas pelo desempenho atingido. Além disso, também impactam fortemente sobre o sucesso das decisões tomadas características organizacionais da própria empresa que não estejam prontamente sobre o controle da direção (como recursos ou conhecimento limitados) e ainda elementos da indústria (como sua estrutura e competitividade) e outros fatores ambientais (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Uma compreensão mais desenvolvida do impacto destes fatores e de seu relacionamento com as diversas métricas de desempenho relevantes se faz fundamental para que empresas sejam capazes de atingir resultados superiores no atual mercado global (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993). Indo além do ajuste das estratégias aos mercados, é igualmente importante considerar a situação específica de cada empresa dentro deste mercado, posto que posicionamentos promocionais e posições competitivas distintos regem também as táticas e atitudes que empresas outrossim similares devem idealmente empregar dentro de um mesmo mercado.

A princípio, mesmo que estudos empíricos no assunto sejam escassos e pouco conclusivos, a teoria sugere que os efeitos das estratégias de marketing adotadas sobre o desempenho internacional da firma podem ser padronizados e generalizados com sucesso em mercados similares econômica, política e culturalmente (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993). Cenários menos ideais, no entanto, não são raridade na rotina de empresas comprometidas com suas metas de internacionalização e exigem uma análise mais aprofundada e meticulosa. Na realidade, não é possível nem ao menos verificar alguma existência de preferência na internacionalização apenas por mercados próximos física ou psiquicamente, ficando evidente a relevância de oportunidades vantajosas como motivador principal da internacionalização (HISE e CHOI, 2004).

E quando uma empresa passa a atuar com mais frequência na prática do marketing internacional, ela pode passar a ir além do papel de pura exportadora e se torna muito mais engajada diretamente com o ambiente de marketing dentro de determinado país ou mercado. Novas estratégias e táticas de marketing podem vir a ser desenvolvidas e aplicadas para melhor atender à situação local dos mercados estrangeiros (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009). Cabe à empresa ter a organização e capacidade de transformar estas em vantagens competitivas que se

dispersem por toda a empresa através da internalização das novas táticas e competências, bem como através de uma disseminação eficiente das inovações ao longo da corporação como um todo.

Como pode se observar, são várias as oportunidades potenciais na internacionalização, e estas exigem preparo e comprometimento por parte da gestão para que, se trabalhadas corretamente, venham a trazer frutos vantajosos e rentáveis.

O acima exposto revela o papel abrangente que as estratégias e, neste caso em especial, as estratégias de marketing têm sobre os resultados obtidos pelas companhias em suas operações além das fronteiras. O preparo necessário é grande e a administração de corporações neste estágio não pode ser leviana, seguindo estratégias emergentes. Decisões desde o método de entrada até reações competitivas, passando pela construção de cenários segundo o esquema das cinco forças de Porter ou de táticas de operação nos quatro elementos do composto de marketing (praça, produto, preço e promoção) podem ser decisivas para o sucesso ou fracasso de qualquer atividade internacional e devem ser encaradas como vitais para a companhia como um todo, não apenas para uma empreitada específica.

2.1.3 Definição de desempenho

Firmas em diferentes estágios de internacionalização se distinguem pela sua experiência internacional, pela extensão do envolvimento internacional dentro da empresa, pelo seu ímpeto estratégico e pelos fatores motivadores e impulsionadores da internacionalização (CAVUSGIL e ZOU, 1994). Estas especificidades da expansão da companhia rumo a mercados estrangeiros oferecem oportunidades interessantes e permitem a criação e movimentação de conhecimentos adquiridos, de experiência e de vantagens competitivas entre os mercados nacionais e, assim, influenciam fortemente a evolução da estratégia e das táticas da empresa como um todo, bem como a concepção das metas almejadas para cada situação (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008).

Como os objetivos possíveis durante a internacionalização de um negócio são variados, o sucesso de uma empresa pode ser considerado fracasso sob uma diferente perspectiva. Portanto, é imprescindível, antes mesmo de qualquer movimento rumo a novas fronteiras, que as metas sejam traçadas e compreendidas

pela equipe encarregada a fim de minimizar gastos desnecessários de valiosos recursos.

Tal situação de ambiguidade na definição de desempenho ou eficiência é uma séria barreira não apenas para a rotina operacional corporativa, mas também para o pleno desenvolvimento do tópico no meio acadêmico. Dependendo do autor, a eficiência dos esforços de estratégia de marketing internacional de determinada empresa pode ser medida com base em diferentes aspectos de desempenhos. Este cálculo pode ser realizado com base no retorno econômico (JAIN, 1989) – envolvendo resultados financeiros e vantagens competitivas, por exemplo – ou no quanto dos objetivos econômicos e estratégicos da empresa foram atingidos com sucesso através de correto planejamento e execução (CAVUSGIL e ZOU, 1994). Ainda podem ser analisados índices de receptividade de itens tais como atributos dos produtos, mensagens transmitidas e marca, por exemplo, pelos consumidores ou até mesmo realizar os estudos e análises sem se definir precisamente o construto acompanhado, supondo já ser naturalmente compreendido ao ser endereçado pelos envolvidos (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003).

Dessa maneira, percebe-se que a falta de consenso na definição conceitual de eficiência – dentre outros construtos – corrói severamente a capacidade de avanços substanciais tanto na área de conclusões empíricas quanto na área referente à decisão de padronização ou adaptação de estratégias de marketing visto que impossibilita a comparação de resultados entre autores e torna os resultados obtidos no mínimo questionáveis (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003).

2.1.3.1 Tipos de desempenho

São diversas as possíveis medidas de desempenho nas empreitadas internacionais consideradas e utilizadas previamente na literatura. Cabe destacar que, em geral, as medidas mais frequentemente utilizadas são as de natureza econômica e que, além disso, o desempenho de uma empreitada não pode ser encarado como binário, cabendo compreender a extensão com que cada objetivo foi cumprido e, ainda, os motivos pelos quais algumas das metas foram atingidas apenas marginalmente (CAVUSGIL e ZOU, 1994). Alguns exemplos de medidas de desempenho da estratégia de marketing internacional utilizadas na literatura disponível são: volume de vendas internacionais, crescimento de vendas internacionais, lucros das vendas

internacionais, proporção de vendas internacionais sobre total, proporção de lucros internacionais sobre total, aumento da importância das vendas internacionais dentro da empresa, superação de barreiras à internacionalização, propensão à internacionalização, aceitação dos produtos pelos distribuidores internacionais, envolvimento internacional, internacionalização da empresa e atitudes frente à internacionalização (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Além das mais óbvias metas financeiras e econômicas, é importante que os gestores levem em consideração objetivos estratégicos como parte de seu plano de ação. Por se tratarem de conceitos abstratos e por vezes até mesmo subjetivos, no entanto, se faz ainda mais complexa a avaliação do desempenho estratégico.

Um ponto de partida válido para a definição de métricas de desempenho e que será utilizado no decorrer deste trabalho é considerar *market-share* e lucros como índices a serem acompanhados. Esta premissa ganha força quando se observa o volume de estudos acadêmicos empíricos que focam na análise da influência de elementos da estratégia competitiva seguida e de variáveis do mercado/indústria em questão tanto sobre *market-share* quanto sobre os lucros obtidos (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993). Além de representarem visões tanto estratégicas quanto financeiras – duas das principais preocupações de gestores ao encarar movimentos arriscados como a internacionalização – estas métricas atuam como importantes sumários da condição do negócio em cada mercado, indicando se os esforços e recursos dispendidos têm surtido o efeito desejado e resultado em melhorias na posição do produto e da empresa no mercado em questão.

O importante, no entanto, é a compreensão de que existem outros objetivos e índices que podem ser mais adequados a cada determinado caso e que, nem por serem menos comuns, perdem sua validade teórica ou aplicação prática. O conjunto de indicadores e valores que mais perfeitamente se adequa a cada situação é muitas vezes único posto que as metas individuais se alteram a cada variável do cenário que se modifica. Quer seja uma linha de produtos diferente, um mercado-alvo em outra região geográfica ou o mesmo movimento ocorrendo em épocas distintas, os objetivos sofrem alterações e, com isso, as avaliações devem ser ajustadas de acordo.

É possível, ainda, que os objetivos relevantes se alterem a medida que o envolvimento e a experiência internacional da empresa mudam (ALIMIENE e

KUVYKAITE, 2008), tornando seu acompanhamento constante especialmente importante em mercados instáveis ou muito dinâmicos.

Para tanto a correta definição e aferição das unidades a serem acompanhadas como resultado é uma tarefa desafiadora e imprescindível. Enquanto que por um lado as diversas abordagens, não raro inapropriadas, que têm sido empregadas para conceituar e medir determinado fenômeno podem resultar em evidências não significativas ou contraditórias – levando a conclusões ou atitudes negativas para a empresa – também é possível observar que há uma falta de esforços contínuos e complementares a fim de se corretamente atingir instrumentos de medição pertinentes e de qualidade tanto na prática quanto na pesquisa acadêmica relativa ao desempenho em negócios (CARNEIRO, SILVA, ROCHA e DIB, 2007).

A trajetória de uma empresa em processo de internacionalização segue etapas distintas, onde inicialmente o foco da empresa é totalmente local e por consequência dos ajustes que ocorrem em uma companhia em expansão (e possivelmente sob condições ambientais desfavoráveis), se inicia a exportação dos produtos da companhia. No entanto, as atividades principais da empresa se mantêm ainda focadas no mercado interno, sendo os mercados internacionais encarados apenas como extensões do mercado local e pouco merecedores de esforços para enquadrar e adaptar os produtos às preferências e necessidades locais (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008).

Na busca por crescimento geográfico, maior acesso a mercados estrangeiros ou apenas maiores lucros, as empresas em geral voltam suas atenções para os mercados para os quais pode fornecer seus produtos com o mínimo de adaptações necessário. O objetivo principal das companhias neste estágio é desenvolver suas atividades internacionais com dispêndios reduzidos ao máximo em marketing e produção. Procura-se utilizar de vantagens competitivas alcançadas no mercado de origem, visando atingir e expandir economias de escala no âmbito internacional, mas ainda é possível perceber que os produtos e serviços são desenvolvidos inicialmente para os consumidores do mercado de origem e não para os de outras regiões (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008).

Em seguida, após iniciar suas atividades em diversos países, os mercados internacionais passam a ser vistos como igualmente importantes devido à sua participação crescente nas receitas da empresa. Por causa disso a estratégia

corporativa passa a englobar todos os mercados sem distinção, buscando obter novas competências adquiridas que estimulem tanto o crescimento dos mercados locais quanto do consumo global (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008).

Finalmente, a empresa passa a se concentrar no aumento da eficiência operacional e nas atividades de coordenação e integração dos vários mercados em que atua. As necessidades globais passam a guiar as decisões estratégicas de marketing da empresa e esta busca atingir sinergias decorrentes da operação multinacional, se portando enfim como uma companhia globalizada (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008).

A velocidade com que estas etapas se sucedem varia grandemente de caso a caso, existindo ainda situações em que estágios são total ou parcialmente ignoradas devido a outras prioridades – como pode ser observado no fenômeno das *born-globals*.

Outro ponto especialmente importante que pode ser acompanhado e vir a viabilizar ou não o sucesso de uma empreitada internacional é o valor desta para o cliente. A oferta de valor como percebida pelos consumidores através de determinado produto ou serviço pode ser encarada como constituída tanto de componentes absolutas quanto de relativas (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003), ficando claro desta maneira que não basta fornecer bom valor aos consumidores, mas que a oferta deve necessariamente ser superior às outras disponibilizadas pela concorrência.

Além disso, o valor ou benefício para os clientes pode ser originado de aspectos tanto econômicos quanto sociais e, dependendo do cenário, exige estratégias diferenciadas de marketing para que possa ser mais bem entregue ao consumidor. Aspectos econômicos do valor ao cliente existem quando o resultado financeiro percebido pelo cliente excede a quantia necessária para a compra do produto ou serviço, caso por exemplo de ganho de informações úteis ou de confiança no consumo do produto. Aspectos sociais, por sua vez, são percebidos quando o cliente passa a acreditar, por intermédio das estratégias de marketing utilizadas, que existe um fortalecimento dos laços de relacionamento entre ele e a empresa que vende ou que produz o referido produto ou serviço (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003).

A criação ou destruição de valor – econômico ou social, relativo ou absoluto – pode, assim sendo, se alterar devido aos movimentos e ações tomados no processo

de internacionalização. E isto é válido tanto para o mercado-alvo quanto para o mercado de origem, o que exige ainda mais atenção por parte da equipe de gestão da empresa. É importante, também, que se perceba que uma elevação de valor para os clientes de determinado mercado pode ser instantaneamente traduzida em depreciação para outros clientes, e que este *trade-off* – e a minimização de seus impactos negativos – é uma das decisões inerentes à formação e adequação à estratégia de marketing seguida.

Os processos de internacionalização também podem ter um significativo impacto sobre as vantagens competitivas dos produtos ou serviços de uma empresa nos mercados em que se atua e, portanto, devem ser realizados de tal maneira que induzam à criação e manutenção de novas vantagens competitivas frente à concorrência tanto no mercado de origem quanto no mercado para os quais se pretenda ir. Isto porque o embate com novos competidores pode, além de revelar falhas antes ignoradas da empresa, consumir recursos preciosos e afetar profundamente os resultados corporativos.

Para minimizar tais riscos, as teorias de internalização postulam que, em um mercado imperfeito (como o real), as firmas devem buscar internalizar as competências geradoras de vantagens competitivas específicas da empresa, sejam estas tangíveis ou intangíveis, a fim de alcançar o maior retorno econômico possível (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

O principal motivador desta afirmação está no fato de que as vantagens específicas da empresa são decorrentes não apenas do desenvolvimento e comercialização de seus produtos e serviços, mas também do amplo processo de aprendizado corporativo através dos sistemas de inovação existentes durante os vários estágios da internacionalização (CAVUSGIL e ZOU, 1994). Desta maneira, é possível que a internalização de competências e vantagens ocorra de maneira mais eficiente, acarretando em menores custos de produção para a empresa como um todo ou em uma oferta melhor elaborada para seus clientes.

2.1.4 Definição das variáveis do composto de marketing que impactam no desempenho

A busca por resultados ideais de desempenho, independente das métricas perseguidas e almejadas, é o principal objetivo – ou deveria ser – a ditar a operação

diária de qualquer empresa. Em situações de internacionalização esse foco se faz ainda mais necessário posto não apenas o número de variáveis desconhecidas, mas também os geralmente vultosos gastos envolvidos nas empreitadas.

A literatura reconhece que diversos elementos influenciam esta busca. Alguns estão sob a gerência da empresa e, portanto, podem ser manipulados e administrados a fim de se obter melhores resultados. Outros, porém, estão fora do controle direto da companhia, mas devem de qualquer maneira ser acompanhados para que seja possível minimizar ou evitar ocorrências ou eventos desagradáveis. A seguir há uma breve descrição dos mais abordados e discutidos, categorizados entre as quatro dimensões do composto de marketing – preço, produto, praça e promoção –, além de variáveis organizacionais da empresa e inerentes ao ambiente de atuação.

2.1.4.1 Tipos de Variáveis do Composto de Marketing

2.1.4.1.1 Preço

A influência do preço sobre a decisão de compra dos consumidores é complexa. A resposta que segue alterações na precificação nem sempre é consistente com a lei de preço *versus* demanda, seja por motivos ligados à quebra de barreiras psicológicas e simbólicas ou devido à comunicação e percepção de valor por parte dos consumidores que ocorre – além de via publicidade veiculada, embalagem, tamanho e marca – através do próprio preço (MONROE, 1973).

A relação inversa entre o preço cobrado dos clientes e a parcela do *market-share* alcançada através das estratégias de precificação utilizadas é óbvia e reflete as equações de equilíbrio entre oferta e demanda, utilizando o preço como determinante da quantidade vendida. No entanto, há de se considerar ainda situações em que os produtos analisados não sejam de fato substitutos perfeitos – existindo, por exemplo, um maior prestígio de posse por parte do mais caro – ou em que alguma diferença de qualidade que motive este preço mais elevado (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Empiricamente observa-se na realidade uma influência positiva do preço cobrado sobre a participação da empresa no mercado (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993). Isso pode ser mais facilmente compreendido se

considerarmos as leis de mercado, que não permitiriam que a empresa obtivesse real retorno ao cobrar preços mais elevados sem oferecer algum benefício ou valor extra em retorno aos clientes, fortalecendo assim a observação dos autores.

O mesmo deve ser observado na influencia da estratégia de precificação seguida sobre a lucratividade da empresa (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993) posto que ao se cobrar preços maiores, a parcela do mercado que comprará os produtos ou serviços da empresa diminuirá, salvo se esta for uma oferta de maior qualidade ou apelo.

No entanto, este aumento de valor, por sua vez, poderia elevar os custos de produção ou comercialização da empresa, restringindo a margem e afetando os lucros. Ainda assim, os testes empíricos apontam para uma maior lucratividade decorrente da prática de preços mais elevados, fruto novamente do controle invisível do mercado (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

2.1.4.1.2 Produto

A estratégia de marketing de qualquer empresa é fortemente influenciada pelo produto que se pretende negociar (CAVUSGIL e ZOU, 1994). Por se tratar de um conceito amplo, vários tópicos dizem respeito aos produtos ou serviços providos por determinada empresa que devem, portanto, ser cuidadosamente manipulados e trabalhados a fim de se alcançar um desempenho ideal. Além do tipo do produto e de sua qualidade, também se faz interessante analisar a dinâmica de criação de novos produtos e seu impacto sobre as extensões de linhas de produto da companhia.

Atributos do produto podem afetar o posicionamento competitivo da empresa nos mercados em que se pretende atuar e a escolha, por exemplo, de táticas mais ofensivas ou defensivas (CAVUSGIL e ZOU, 1994). Algumas características importantes que afetam a comercialização internacional e o desempenho alcançado envolvem, dentre outros, a existência de especificidades culturais no produto ou serviço (como atender a determinados consumidores ou necessidades existentes em apenas alguns mercados), a força da patente e dos sistemas de controle dos direitos de propriedade no mercado local, o valor unitário do produto vendido ou serviço prestado, a singularidade deste no mercado internacional e, finalmente, os requerimentos para utilização ou manutenção do produto ou serviço (CAVUSGIL e

ZOU, 1994). Também devem ser levados em conta o padrão de uso dos consumidores locais e o estágio do produto no seu ciclo de vida tanto no mercado de origem quanto no mercado para o qual se pretende ir (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004). É fundamental a adequação da estratégia de marketing escolhida a estas características, cabendo ainda à equipe de gestão encarregada, a investigação e compreensão de quaisquer outros possíveis elementos relevantes ao cenário de internacionalização específico.

A qualidade do produto ou serviço é um fator muito relevante para os resultados obtidos com este, no entanto diferenças na definição precisa de o que constitui qualidade podem dificultar a análise do construto, ainda que não a impeçam. Se qualidade for considerada como maior conformidade com o design original e com as especificações originais do produto ou serviço, não existe uma relação direta entre maior qualidade e maiores custos. Entretanto, quando se aborda o conceito de qualidade como um desempenho geral mais satisfatório na visão do consumidor, o repasse dessa elevação de custos ao cliente na forma de maiores preços poderia ocasionar uma redução no volume de vendas, o que afetaria tanto o *market-share* da empresa quanto os lucros obtidos (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Em realidade o desafio existente reside na capacidade de se converter os ganhos no desempenho em aumento de vendas (mesmo que a um preço final mais elevado) a partir da transmissão de mais valor ao cliente. Quando o aumento de custos – seja pelo uso de componentes e matérias-primas mais nobres, pela menor padronização do processo produtivo, pela maior ênfase dada à inovação ou pelos maiores gastos promocionais necessários para manter um posicionamento de alta qualidade – não é acompanhado por um crescimento similar do valor do produto ou serviço como percebido pelo cliente, as margens possíveis sofrem e com isso caem tanto o lucro quanto o *market-share* da empresa. Por outro lado, se a qualidade mais elevada traz retorno equivalente aos clientes, estes aceitam pagar preços *premium* e, assim, tanto lucratividade quanto *market-share* podem ser positivamente afetados pelo aumento de qualidade (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Outro possível benefício para os clientes de se comprar produtos e serviços de maior qualidade – e que também se traduziria em maior valor percebido – está na eventual redução de operações de retrabalho e de custos de manutenção que, assim, também se convertem em aumento de valor e em retorno positivo tanto de

market-share quanto dos lucros obtidos (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Um movimento que uma empresa pode realizar, concomitantemente ou não ao aumento de qualidade, é o controle da extensão das linhas de produtos que oferece, verificando se não existem parcelas do público-alvo sub-atendidas ou sobreposições de seus produtos ou serviços sobre um determinado segmento de clientes. A decisão do nível apropriado exige muito cuidado e constante revisão.

O efeito sobre o *market-share* de se oferecer uma linha de produtos mais ampla aos clientes é claramente positivo visto que uma linha de produtos vasta pode, ao mesmo tempo, atender melhor a clientes que busquem variedade, pois permite que estes diversifiquem seu consumo e se mantenham fiéis à mesma empresa; atender mais facilmente aos que buscam boas ofertas, possibilitando que ao menos um dos produtos da linha apresente sempre uma boa relação custo/benefício; agir como barreira de entrada à competição, ocupando opções, formas ou tamanhos alternativos do produto ou serviço antes inexistentes no mercado; e ainda atender a clientes que por alguma razão tiveram suas necessidades alteradas e que poderão alterar seu comportamento de compra sem correr os riscos ou custos transacionais envolvidos tradicionalmente na mudança de fornecedor (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

No que diz respeito ao impacto da amplitude da linha de produtos sobre a lucratividade da empresa, no entanto, o efeito observado é ambíguo. Por um lado os benefícios financeiros de se atender melhor aos clientes são diretos e, ainda, podem ser amplificados pela modularização do processo produtivo, permitindo uma maior diversificação de produtos utilizando partes em comum ao longo da cadeia produtiva (o que por sua vez ajuda na redução dos custos totais) (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993). Concomitantemente, no entanto, os custos mais elevados (decorrentes das operações produtivas mais complexas e menos padronizadas), aliados à elevação da ociosidade da capacidade produtiva (necessária para que diferentes produtos da linha sejam produzidos) geram custos significativamente maiores que nem sempre são financeiramente compensados pelo aumento da receita mencionado anteriormente (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993). Além disso, é possível compreender que a existência de muitos produtos reduz a possibilidade de ganhos de escala e, assim, eleva os custos de produção, reduzindo as margens e lucros.

É necessário, enfim, buscar com afinco um ponto ótimo de diversificação. Essa busca, no entanto, tem se mostrado fortuita, posto que empiricamente é possível observar uma relação positiva entre o aumento da extensão das linhas de produto e a lucratividade da empresa, apesar ainda dos riscos acima mencionados (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Para se expandir ou adequar o portfólio de uma empresa à configuração ideal exigida pelo mercado, iniciativas de pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos, bem como de lançamentos de novos produtos ou serviços, constantemente trazem impactos relevantes em *market-share* e nos lucros, dentre outras métricas de sucesso.

Os gastos empresariais em pesquisa e desenvolvimento são geralmente focados na inovação de produtos ou de processos e, assim sendo, são capazes de fornecer à firma importantes vantagens competitivas que, sendo este comportamento de investimentos uma atitude organizacional constante e prolongada, se tornam sustentáveis e agem como um real ponto de diferenciação frente à concorrência, atuando como uma importante vantagem competitiva sustentável e, no longo prazo, elevando o *market-share* obtido (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Além do impacto deste comportamento corporativo, no curto prazo a adição de novos produtos ao portfólio da empresa é também vista como favorável ao *market-share*, uma vez que estas inovações são em geral capazes de satisfazer melhor às necessidades dos clientes quando comparadas aos produtos ou serviços já existentes no mercado. Em adição, a criação de novos produtos também pode atuar em manobras competitivas ao atrair clientes de outras empresas/produtos ou prevenindo que competidores ganhem consumidores e participação com suas próprias inovações (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Quanto se foca na influência de novos produtos e serviços sobre apenas a lucratividade obtida pela empresa, no entanto, a relação não é tão clara e direta. Inovação excessiva pode ser financeiramente prejudicial no curto prazo, uma vez que demanda vultosos investimentos em, além de pesquisa e desenvolvimento, reformulação de plantas e de processos produtivos e, ainda, esforços de marketing para divulgar e comercializar as novas ofertas. A validade irrestrita do investimento em novos produtos só pode ser garantida nos casos em que os clientes estejam de fato dispostos a pagar preços *premium* pelos novos produtos e serviços superiores

(SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993), especialmente se estas inovações não puderem ser prontamente replicadas pela competição.

De qualquer maneira, a relação observada no longo prazo entre a introdução de novos produtos no mercado e a lucratividade obtida é empiricamente positiva (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993), evidencia reforçada pelo conceito de criatividade destrutiva de Schumpeter. Ainda que estes novos elementos possam eventualmente vir a canibalizar parcial ou completamente as vendas dos produtos ou serviços já existentes, além de consumir recursos produtivos e de marketing que, outrossim, seriam destinados ao portfólio corrente da empresa (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993), sua presença é importante e, dependendo do segmento e mercado em questão, imprescindível para o sucesso da empresa e da empreitada.

2.1.4.1.3 Praça

Durante a internacionalização, a construção de novas parcerias e ajustes na logística seguida são condições mínimas para a boa operação. Contatar novos fornecedores e canais de distribuição, avaliar seu serviço e adequar às necessidades específicas da empresa são etapas por vezes exaustivas e laboriosas que, se não realizadas corretamente, podem acarretar em danosos atrasos ou desnecessários gastos de recursos.

De fato, as instituições necessárias para a criação, desenvolvimento e atendimento da demanda, incluindo varejistas e atacadistas, agentes de vendas, depósitos, logística, prestadores de crédito e mídia, entre outros, são capazes de influenciar profundamente as decisões estratégicas e os resultados de uma empresa (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004) e, mesmo em não se tratando de elementos diretamente administráveis pela empresa, é possível contornar ou minimizar a exposição corporativa a tais incertezas.

Um meio de reduzir estes riscos pode ser através do estímulo a operações de integração vertical. Essa integração garante um fornecimento menos incerto, o que gera menos falhas ou atrasos na produção e, assim, maior qualidade na entrega ao cliente, trazendo dessa maneira impactos positivos sobre o *market-share* da empresa. Ao mesmo tempo, a implementação de estratégias de integração vertical cria ou eleva as barreiras de entrada do mercado, uma vez que os fornecedores

disponíveis – ou ao menos uma parcela destes – já estará previamente compromissada dentro da empresa, potencializando ainda mais o efeito mencionado (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

No que toca a lucratividade, atitudes corporativas visando a integração trazem, também, benefícios para a companhia. Sejam estas atitudes rumo à completa integração – na qual as operações de fornecimento passam a ser 100% controladas pela empresa – ou apenas de aproximação com os fornecedores – criando relacionamentos próximos e de longa duração através de contratos, investimentos, alianças estratégicas ou *joint-ventures* –, elas se traduzem, além da redução de atrasos e ociosidade, na absorção de alguma parte do lucro que antes serviria de pagamento ao parceiro externo ou a outros membros da cadeia produtiva. Ainda que existam custos extras em se integrar operações, em geral estes são menos relevantes do que as economias operacionais obtidas decorrentes da maior coordenação entre as partes (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

A cooperação com entes externos à empresa, no entanto, não é a única fonte de benesses que pode – e deve, segundo as análises empíricas – ser estimulada pela gestão das empresas em fase de internacionalização. Internamente é possível associar objetivos entre as diferentes unidades de negócios ou linhas de produtos e, assim, compartilhar entre estas os consumidores, os programas de marketing e até mesmo as instalações utilizadas (quando possível).

O compartilhamento destes elementos de marketing, que gera importantes sinergias para a empresa, ocorre como meio para o crescimento do volume de vendas e do *market-share* geral da empresa. Dessa maneira, clientes que já têm impressões favoráveis de alguma das linhas da empresa se tornam mais dispostos a comprar outras ofertas do portfólio da firma. Além disso, outros benefícios são a possibilidade de se oferecer pacotes de produtos ou serviços agrupados para os clientes e, ainda, de se compartilhar os bancos de dados dos consumidores entre as diferentes unidades de negócio, criando novas oportunidades de contato e venda (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

As sinergias também possibilitam que a empresa atinja maiores índices de eficiência, o que reduz os custos totais e eleva as margens de lucro possíveis. Esta redução de custos pode surgir como consequência do compartilhamento de conhecimentos e tecnologias, de habilidades e pessoal de vendas, de custos de

promoção ou de outros recursos limitados como os de estocagem (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

No entanto, cabe ressaltar, há um *trade-off* necessário entre o uso de estratégias de marketing otimizadas para um produto/negócio individual e o uso de estratégias que foquem o bem da organização como um todo, onde diversas concessões por parte das unidades de negócios são necessárias, bem como arcar com os custos para a integração e o estabelecimento de sinergias. Além disso, existe ainda um acréscimo na complexidade das operações devido à necessidade de coordenação de cronogramas e recursos entre os envolvidos. No fim, espera-se que os esforços de compartilhamento e coordenação dos elementos de marketing sejam válidos e que estes tragam mais vantagens do que desvantagens à empresa, impactando positivamente em seu *bottom line* (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

2.1.4.1.4 Promoção

Aspectos de marketing relacionado com a promoção das ofertas da empresa são fundamentais em todo processo de internacionalização visto que, se não for essencial apresentar o produto ou serviço aos consumidores locais ou conferir imagem e reputação à marca – posto se tratar de algo já plenamente disponível no mercado local e/ou uma marca com apelo internacional já familiar aos novos consumidores – é importante comunicar quaisquer especificidades da empreitada presente, bem como estabelecer e destacar os pontos e métodos de venda utilizados.

Não é surpresa concluir que gastos em elementos de comunicação, supondo a manutenção de todas as outras despesas da empresa, permitem em geral ganhos de *market-share*. Gastos em publicidade e com os agentes de vendas, por exemplo, trazem em retorno aumento da visibilidade do produto, serviço ou marca frente aos consumidores e clientes e uma maior facilidade de obter destes consumidores (atuais ou potenciais) atitudes, opiniões e comentários positivos, resultados que certamente se converteriam em aumento do volume de vendas (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

No entanto, como observado em diversas outras variáveis do composto de marketing, o impacto dos gastos em comunicação sobre a lucratividade obtida é

bem menos simples. Estes investimentos acarretam em uma saída de caixa que, por si só, traz um efeito negativo sobre o resultado da empresa. No entanto, há também um resultado positivo que se segue a estes investimentos, em geral traduzido por um aumento do volume vendido ou do ticket médio. Resta a questão, quase sempre incerta, de qual dos dois – gastos adicionais em comunicação ou receita marginal gerada por esses – se sobressai e dita o sinal da relação entre investimentos em elementos de comunicação e lucros obtidos em cada caso específico analisado (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Notadamente, testes empíricos apontam para uma relação de influencia positiva entre o aumento das despesas em elementos de comunicação e *market-share* ou lucros, salvo apenas os investimentos em força de vendas que não apresentaram resultados significativos (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Mas, para que seja possível tirar proveito destes elementos durante o processo de internacionalização, diversas considerações ainda se fazem necessárias. É importante considerar, dentre outros, os ganhos de escala derivados dos crescentes gastos com marketing nas unidades ao redor do globo (supondo um processo de internacionalização massivo) e, ainda, os possíveis ganhos de escopo resultantes das campanhas de comunicação compartilhadas entre estas unidades geograficamente distintas (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Isto se observa principalmente no fato de que possuir uma marca global, por exemplo, se torna um importante ativo corporativo que permite não apenas melhores resultados de promoção como também custos reduzidos (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004). De fato, possuir ou construir familiaridade por parte dos consumidores com as marcas comercializadas é um dos pontos dos mercados estrangeiros mais relevantes a serem observados pelas empresas durante a formulação de sua estratégia de marketing internacional (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

2.1.4.1.5 Ambiente

A adequação ao novo ambiente da região ou país para o qual a firma pretende se internacionalizar é tarefa das mais árduas mas, infelizmente, das mais negligenciadas também. São infintos os detalhes que podem afetar o recebimento da oferta e sua comercialização em um novo cenário, incluindo desde

regulamentações e legislações locais, até fatores econômicos e alfandegários ou inerentes à cultura local. A correta preparação para o novo meio de atuação e o devido cuidado em sua implementação são vitais e potencialmente decisivos. O fato de não ser possível manipular diretamente estes elementos ambientais apenas torna ainda mais relevante e arriscada cada etapa da internacionalização.

Características específicas do segmento de atuação são tópicos óbvios e em geral já familiares e bem geridos pelos responsáveis dentro da empresa, mas que não deixam de influenciar o desempenho internacional. O tipo de estratégias de marketing disponíveis e a intensidade das atividades internacionais variam significativamente entre diferentes segmentos industriais (CAVUSGIL e ZOU, 1994), sendo importante também sempre se ajustar ao tipo e intensidade da competição existente tanto local quanto internacionalmente (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

A configuração dos ambientes locais, como era de se esperar, tem sido considerada um dos principais fatores determinantes da estratégia de marketing empregada pelas empresas em seus mercados domésticos, seguindo o que as forças de Porter estipulam. No contexto do marketing internacional, na análise da estrutura industrial e de seu impacto sobre a estratégia internacional empregada, é válido considerar variáveis como os sistemas de marketing disponíveis, a possibilidade de intervenções governamentais e a presença de competidores internacionais em múltiplos mercados, além de observar fatores como se a indústria em questão é intensiva em tecnologia ou se a competição existente é baseada em preço (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

A concentração da indústria no mercado-alvo deve sempre ser observada, especialmente se esta for significativamente diferente do observado no mercado de origem. No que tange seus impactos sobre os resultados obtidos, o *market-share* dos participantes está tão intimamente ligado à concentração da indústria que estes podem ser encarados como um mesmo construto – sempre que a concentração aumentar o *market-share* crescerá, até o ponto limite em que a concentração seja total e a única empresa atuando no mercado tenha 100% de participação (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

O mesmo não ocorre com o efeito da concentração com a lucratividade alcançada pelos atores envolvidos, que é uma relação ambígua. Mesmo que, por ser um fator externo, a concentração da indústria esteja fora do controle da empresa, ela

afeta a conduta desta que tenta controlar os resultados da interação a fim de atingir resultados – no caso lucros – positivos (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993). Um exemplo desse comportamento pode ser retirado da teoria de microeconomia, segundo a qual o maior volume de vendas total– e possivelmente a melhor oportunidade para lucros – é alcançado em situações de concorrência, e não de monopólio ou monopsonio.

O ambiente econômico dos mercados e seu nível de desenvolvimento influenciam diretamente a demanda por produtos e serviços. Também devem ser considerados o padrão de gastos dos consumidores locais, a estrutura financeira, monetária e cambial da economia e os impactos indiretos causados por índices de alfabetização da população e distribuição de renda, infraestrutura e modernização, dentre outros (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

Além disso, empresas devem sempre se ater às restrições impostas pelos governos dos países de origem e destino, que podem incluir, por exemplo, regras sobre indústria e competição, precificação, tópicos de segurança dos produtos, restrições ao uso de certos ingredientes, políticas para elevar o conteúdo local, patentes e direitos de propriedade, fiscalizações sobre importações e exportações, controles financeiros ou restrições ambientais (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

As características específicas do mercado-alvo e a cultura na qual seus consumidores se inserem, por sua vez, governam firmemente elementos e ofertas de determinado composto de marketing. As necessidades dos clientes, suas escolhas e preferências, o valor aferido aos produtos e seus usos, o comportamento de compra, a intensidade no uso da mídia, o estímulo à poupança e afins são todos elementos baseados na e dependentes da cultura local. Para que sua relevância não seja sobrepujada, cabe lembrar que esta também rege design de produtos, estratégias de precificação, esforços promocionais e alternativas de distribuição (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

Em realidade, as condições próprias existentes nos mercados estrangeiros atuam tanto como fontes de oportunidades quanto como de ameaças para as empresas que pretendem comercializar nestes. Assim sendo, a estratégia de marketing internacional acaba sendo condicionada pelas características do mercado-alvo, tendo que ser formulada de tal maneira que combine as oportunidades potenciais do mercado estrangeiro com os pontos fortes específicos

da empresa e minimize ou neutralize suas fraquezas corporativas, permitindo evitar as principais ameaças do mercado-alvo (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Alguns outros pontos relevantes dos mercados locais a serem observados pelas empresas durante a formulação de sua estratégia de marketing internacional incluem a demanda potencial do mercado, sua similaridade cultural com o mercado de origem do produto ou serviço e a habitualidade do mercado-alvo com a oferta em questão (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Recentemente, o crescente aumento da similaridade e a maior aproximação entre segmentos de mercado distantes internacionalmente têm se apresentado como uma grande oportunidade a ser explorada pelas empresas em processo de internacionalização. Um dos principais efeitos da globalização é a convergência de culturas, o que tem contribuído fortemente para o surgimento de consumidores com características similares em locais geograficamente distantes. Atualmente é cada vez mais comum encontrar segmentos de mercado com necessidades, comportamentos, hábitos de consumo, meios de utilização dos produtos e poder de compra muito similares em países ou regiões distintas, independente de sua cultura nacional (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

Um último e vital elemento ambiental a ser observado é a taxa de crescimento do mercado. Quanto maior o potencial de lucros de determinado negócio, mais empresas se interessarão por este e maior a ameaça de potenciais entrantes. Desta maneira, é de se imaginar que mais empresas estão abandonando mercados com crescimento baixo ou nulo e partindo para aqueles que apresentam maiores índices de crescimento (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993). Tal movimento, aliás, é similar à trajetória de investimentos de uma empresa segundo a matriz BCG (na qual os eixos representam justamente a taxa de crescimento do mercado e a participação da empresa neste) e conseqüentemente a concentração de competidores acaba por dificultar a obtenção de um *market-share* significativo, visto que com mais *players* envolvidos a aquisição ou manutenção de clientes será obviamente dificultada (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

A relação entre a taxa de crescimento do mercado e o potencial de lucros, por sua vez, é clara, ainda que no sentido oposto. Atuar em mercados de crescimento acelerado traz benefícios para as empresas, visto que estes mercados em desenvolvimento apresentam em geral maior dinamismo e maiores oportunidades, que se somam à produtividade crescente de acordo com a curva de aprendizado em

questão. Apesar dos custos de marketing elevados e dos grandes investimentos necessários para atrair e satisfazer os novos clientes, a prática aponta, portanto, mercados aquecidos como celeiros de negócios lucrativos para as empresas (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

2.1.4.1.6 Empresa

Características específicas da firma, as capacidades e restrições da empresa, influenciam também a escolha da estratégia de marketing e sua habilidade de executá-la. Habilidades e competências chave das companhias constituem sua fonte principal de vantagens competitivas sustentáveis, impactando diretamente os resultados potencialmente obtidos (CAVUSGIL e ZOU, 1994). Especificidades da companhia, tais como seu grau de centralização, sua visão estratégica, o relacionamento entre a matriz e as filiais e a cultura organizacional da firma, bem como o histórico e o perfil dos gestores, interferem de maneira constante sobre o cotidiano da internacionalização (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004), afetando a escolha das ações a serem tomadas e o desempenho destas.

No marketing internacional podemos citar também como relevantes o porte da empresa, sua experiência internacional prévia, o envolvimento da administração com os empreendimentos internacionais e os recursos à disposição para o desenvolvimento destes empreendimentos como fatores significativos na formulação das estratégias de marketing internacional (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

O *market-share* no país de origem e o esperado no mercado-alvo são características inerentes à firma que afetam seu processo de internacionalização. Em primeiro lugar, é importante lembrar que empresas com grande participação no mercado e elevado número de clientes já estão em um estágio avançado da curva de aprendizado da produção e, portanto, são em geral mais eficientes. Somando a isso as economias de escala resultantes dos grandes volumes produzidos devido à elevada participação no mercado e, ainda, o poder transacional associado a estes volumes – que se traduz em negociações mais favoráveis com fornecedores de matéria-prima ou com distribuidores e agentes de vendas –, é possível observar que maiores margens de lucro potenciais são a consequência lógica de uma participação elevada nos mercados em que se atua, como já comprovado empiricamente (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

O desempenho internacional da corporação pode ser definido como a plenitude com que os objetivos tanto econômicos quanto estratégicos da empresa com relação às empreitadas em mercados estrangeiros são atingidos através do planejamento e execução da estratégia de marketing internacional (CAVUSGIL e ZOU, 1994). O histórico deste desempenho, também, afeta em muito o desempenho e o resultado das novas ou possíveis investidas internacionais.

Finalmente, a própria estratégia de marketing internacional da empresa, ou seja, os meios através dos quais a companhia responde à interação das forças internas e externas presentes na empreitada internacional a fim de atingir os objetivos propostos, atua como moderadora do desempenho internacional obtido. Ainda que fortemente ditada pelas diretrizes da corporação original, a estratégia deve ser padronizada ou adaptada para a empreitada internacional a fim de atender da melhor maneira possível às condições do mercado estrangeiro, como função dos diversos fatores já mencionados anteriormente – produto, promoção, precificação, distribuição, indústria, mercado, organização e características ambientais (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

2.1.5 Relação entre variáveis do composto de marketing e desempenho

A busca pelo *link* entre a estratégia de marketing e o desempenho internacional das empresas visa identificar fatores-chave capazes de contribuir significativamente para a comercialização em países estrangeiros. Ainda que, como visto, inúmeros fatores estejam presentes, os resultados das decisões de marketing em empreitadas internacionais são mais perceptivelmente afetados pela oferta básica da companhia, pela relação contratual entre a empresa, seus distribuidores e agentes estrangeiros, pelo método de promoção internacional utilizado e pela estratégia de precificação dos produtos ou serviços oferecidos (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Uma importante conclusão que deve ser observada deriva do fato de que todas as empresas são, enfim, capazes de melhorar seu desempenho em atividades internacionais através da implementação ponderada de estratégias de marketing apropriadas aos cenários em que se encontram. Seu planejamento e execução, bem como a correta definição dos objetivos econômicos ou estratégicos para essas, devem ser encarados como de suma importância para a corporação a fim de

aumentar as chances de longo prazo do movimento internacional da empresa (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Um desempenho abaixo do esperado nos mercados estrangeiros pode ser geralmente atribuído a fatores como a falta da devida atenção ao planejamento da estratégia seguida, a oportunidades de ajustes e melhorias negligenciadas, a uma escolha inadequada de distribuidores e parceiros em geral ou a erros de precificação. Por outro lado, o sucesso geralmente está presente quando a equipe de gestão tem competência internacional, está comprometida com a empreitada, adapta o composto de marketing de acordo com o observado a fim de melhor atender às necessidades e desejos do mercado consumidor e fornece apoio constante aos distribuidores ou às subsidiárias estrangeiras (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

2.2 PADRONIZAÇÃO VERSUS ADAPTAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

A literatura acadêmica de marketing internacional discute frequentemente o tópico de se empresas deveriam seguir uma estratégia padronizada ao longo dos mercados nacionais onde atuam ou adaptada a cada um destes mercados individuais. Este tópico de marketing internacional – a discussão de padronização versus adaptação – pode ainda ser subdividido em duas partes distintas: a padronização do modelo de uso e alocação dos recursos corporativos disponíveis em cada uma das variáveis do composto de marketing que compõem a estratégia de marketing internacional da empresa; e a padronização das táticas e estratégias empregadas e sua influência sobre a operação das diversas variáveis que compõe o composto de marketing da empresa, bem como sobre o desempenho geral desta (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

A decisão de padronizar ou adaptar as operações de marketing em mercados internacionais é a maior decisão que empresas atuando além de suas fronteiras originais devem tomar. Ela é abrangente de maneira que se aplica a empresas no início de suas vendas em países estrangeiros e também àquelas com vasto mercado internacional e que estão considerando expandir suas operações rumo a novas fronteiras (HISE e CHOI, 2004). De fato, o dilema de padronização ou adaptação dos elementos do composto de marketing é tido como um dos quatro desafios especialmente relevantes presentes na internacionalização de empresas

(CAVUSGIL e ZOU, 1994). Os outros seriam segmentação e seleção de clientes, métodos para se aproximar dos clientes internacionais e decisões de *branding*, rótulos e embalagens.

Para que esta seja uma decisão mais acertada o possível, no entanto, é importante compreender uma série de fatores: quais as variáveis internas e externas à empresa relevantes a serem acompanhadas e que influenciam as decisões de adaptar ou padronizar estratégias, de que maneira cada uma dos elementos do composto de marketing da empresa afeta o desempenho desta em seu processo de internacionalização, qual o grau de padronização ou adaptação ideal de cada um destes elementos nas operações da empresa e se estas considerações variam entre mercados-alvo ou apenas entre produtos/serviços e empresas (HISE e CHOI, 2004).

Por necessidade e conveniência, multinacionais costumavam operar com estratégias distintas de país a país, devido principalmente às peculiaridades e particularidades de cada nação. No entanto, o crescimento do número de companhias multinacionais indica que os ganhos presentes na padronização de certos aspectos do composto de marketing são interessantes e trazem benefícios potenciais consigo (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

Praticamente todos os aspectos da operação da empresa no novo território são afetados pela decisão de adaptar ou padronizar, incluindo estratégias de entrada no mercado, pesquisa e desenvolvimento, produção, novos contratos, finanças e até mesmo a estrutura organizacional da empresa, bem como todos os elementos do composto de marketing (HISE e CHOI, 2004). Entretanto, os efeitos locais dos países não impactam todos estes da mesma maneira, tendo a cultura regional maior presença principalmente nos esforços de promoção dos produtos ou serviços, em detrimento de outros tópicos relevantes como produto, preço e praça (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

Nesta análise é importante observar não apenas a consequência da padronização ou adaptação de cada uma das variáveis do composto de marketing sobre o desempenho atingido (seja este em qual métrica for utilizada), mas também a maneira como estes impactos variam de acordo com os mercados envolvidos (tanto de origem como de destino) e com suas respectivas estruturas e especificidades competitivas (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

O principal objetivo por trás da decisão de padronizar ou adaptar as estratégias internacionais em uma empresa enfim, é a criação de vantagens

competitivas, que podem ser facilmente traduzidas por medidas realísticas de desempenho, como vendas, *market-share*, lucro ou retorno sobre os ativos, dentre outros (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

Os argumentos a favor e contra a padronização de estratégias de marketing internacional envolvem, de maneira simplificada, basicamente dois componentes: redução de custos (através de economias de escala) e aumento do valor oferecido (via adaptações), ambos sendo fortemente orientados pela percepção de homogeneidade e movimento rumo à homogeneidade – ou falta desses – dos mercados e clientes (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003). Cabe à equipe responsável pelas decisões de marketing durante a internacionalização da empresa julgar se as economias fornecidas pela padronização dos elementos de composto de marketing superam as perdas de receita ocasionadas pela falta de ajustes do produto ou serviço aos diferentes mercados internacionais (HISE e CHOI, 2004).

Os pesquisadores que encaram os desejos e necessidades de mercados ou consumidores de países ou regiões diferentes como predominantemente homogêneos, defendem a padronização como estratégia mais eficaz uma vez que esta permite a redução de custos através de, principalmente, economias de escala, elevando assim as margens de lucro da empresa. Em contrapartida, aqueles que os consideram significativamente heterogêneos enxergam um maior ganho ao se entregar produtos ou serviços adaptados e com maior valor para cada grupo consumidor específico, elevando assim os preços a serem cobrados ou o volume total de vendas (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003).

No entanto, um consenso entre os autores de marketing internacional é que a noção da padronização ou adaptação de táticas nos elementos do composto de marketing de companhias em processo de internacionalização pode e deve ser encarada sempre como um *continuum* em cujas pontas se encontram as abordagens extremas (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

Ambas as linhas de raciocínio e estratégias corporativas são lógicas e coerentes, mostrando as reais vantagens e desvantagens de cada modelo. É apenas quando se foca em um cenário extremo que aparecem os possíveis (e sérios) problemas gerenciais. Em realidade, o marketing das empresas multinacionais não é polarizado e os dois processos podem ocorrer simultaneamente e coexistir, até mesmo dentro de uma única linha de produtos ou de uma mesma marca (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

2.2.1 Histórico do campo e dificuldades de evolução

A pesquisa acadêmica sobre o tópico de padronização e adaptação das estratégias de marketing internacional tem avançado ao longo de quase cinco décadas mas, ainda assim, peca por não ter uma estrutura teórica sólida que permita o correto desenvolvimento e teste dos construtos e de suas relações. Ainda que existam esquemas em desenvolvimento, como alguns apresentados adiante, muitos dos conceitos explorados carecem de uniformidade nas definições seguidas e de verificação empírica (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003).

Mesmo que neste período diversos estudos tenham sido realizados nesta área do marketing, a literatura existente peca pela falta de uma revisão minuciosa que organize e resuma os trabalhos conceituais e empíricos até o momento. Como resultado, o conhecimento atingido e as descobertas do campo permanecem inconsistentes e pontuais, muito aquém de sua real capacidade (XU, 2004).

A discussão acadêmica se iniciou na década de 60, mas então o foco estava principalmente na publicidade dos produtos e serviços oferecidos por empresas multinacionais nos mercados estrangeiros. Ao longo dos anos esta discussão evoluiu para o conceito de promoção e, eventualmente, passou a englobar todo o composto de marketing das empresas (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

Na década de 80, teóricos já argumentavam pela padronização baseados em efeitos que só muito mais tarde se tornariam claros para os gestores. São estes, por exemplo, impactos derivados do crescimento exponencial dos avanços tecnológicos e do aumento das capacidades de telecomunicações globais. As réplicas a tais argumentos se concentram em diversos pontos, tais como a existência de obstáculos externos contra a padronização (como restrições governamentais e alfandegárias ou de infraestrutura e competição) e a relutância de determinados segmentos de mercado em trocar recursos ou qualidade do produto ou serviço por preços mais baixos para o consumidor (HISE e CHOI, 2004).

Os estudos empíricos realizados a partir da década de 90 podem, por sua vez, ser divididos em duas principais categorias: os que visam identificar fatores que afetem os níveis de padronização ou adaptação em cada variável do composto de

marketing e os que almejam medir os impactos de padronização ou adaptação sobre o desempenho da empresa na empreitada internacional (XU, 2004).

Historicamente, no que diz respeito à pesquisa acadêmica de padronização e adaptação das estratégias de marketing internacional, produto e promoção foram os elementos de marketing mais amplamente estudados e abordados pela literatura. A literatura acumulada no tópico nas últimas cinco décadas abrangeu principalmente decisões quanto a produto (64%), processo (63%) e promoção (61%). As motivações e impactos de padronização ou adaptação de táticas de precificação ou distribuição (preço e praça) estiveram presentes em apenas 35% e 31% das análises, respectivamente. Os resultados e conclusões propostos pelos autores, enquanto isso, podem ser classificados entre os pró-padronização (23%), os pró-adaptação (33%), os que defendem uma postura menos radical de contingência (40%) e os que não fornecem nenhuma indicação específica (4%) (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

Originalmente, as vantagens da padronização diziam respeito unicamente ao excesso de capacidade produtiva e à redução de custos associada a isso. Com o tempo, as empresas começaram a ficar mais orientadas pelo que seus consumidores desejam e isso trouxe novos pesos à decisão (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009). O perfil dos clientes, em realidade, é um dos pontos mais controversos visto que ao mesmo tempo em que se observa uma homogeneização de gostos e preferências entre mercados – ocorrendo até mesmo a criação de categorias internacionais de consumidores –, existe um aumento da heterogeneidade dos consumidores dentro de cada mercado (HISE e CHOI, 2004).

Ao longo das décadas de pesquisa, a capacidade de processamento mudou, bem como as metodologias empregadas. Além disso, e até mais relevante, cabe ressaltar também que as condições econômicas e relativas ao comportamento competitivo das corporações evoluíram de maneira ainda mais significativa (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

Este tópico, amplo como é possível perceber, já foi muito pesquisado academicamente nas últimas décadas, mas não completamente. Cabe ainda, dentre outras coisas, compreender o real peso de cada um de seus diferentes elementos sobre a decisão corporativa (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009) e superar as limitações de pesquisas que geralmente restringem a análise a uma única variável do composto de marketing ou em termos geográficos, focando as

observações em poucos países e não em mercados efetivamente globais (HISE e CHOI, 2004).

Em suma, historicamente o campo de estudos de marketing focado no dilema de padronização versus adaptação falhou por não designar conceitualmente de maneira apropriada diversos construtos envolvidos nas análises; por não desenvolver corretamente as influências e leis de interação entre estes construtos; e, por vezes, ao deixar de verificar empiricamente as hipóteses e teorias levantadas nos estudos (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003).

2.2.2 Definições

A padronização de elementos e soluções de marketing é descrita como o uso de um mesmo composto de marketing ao longo de todos os mercados globais, mas seu uso extensivo é em geral inviável para a maioria dos negócios devido a diferenças entre os países no que diz respeito a comunicação, cultura, preferências dos consumidores, legislações e regulamentos, infraestrutura de marketing e tipo de competição existente. A completa adaptação destas soluções de marketing, por outro lado, também não é uma alternativa útil posto que não seria possível as empresas se aproveitarem das vantagens decorrentes das economias de escala e dos conhecimentos e dados de marketing adquiridos em outros mercados (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008).

A decisão em questão, portanto, consiste de um *trade-off* entre os benefícios econômicos da padronização versus os potenciais ganhos de desempenho obtidos através da adaptação às necessidades dos mercados locais. Para que tal decisão seja realizada da maneira mais acertada o possível, identificar e compreender plenamente seus *drivers* é vital (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

Enquanto uma estratégia padronizada se vale, por exemplo, de mensagens promocionais constantes ao longo dos mercados de atuação, sendo essas traduzidas para a língua local (em geral), mas mantendo o conteúdo e a diagramação constantes uma vez que se acredita que os consumidores deste produto compartilham das mesmas necessidades e desejos daqueles para os quais a campanha foi originalmente desenvolvida. No caso de se adaptar a estratégia, a mensagem deverá ser ajustada de acordo com a cultura local, a disponibilidade de mídia, o estágio do ciclo de vida do produto no mercado e a estrutura local da

indústria uma vez que as diferenças entre os consumidores são reconhecidas como impactantes (OKAZAKI, 2004).

É possível, ainda, resumir esta discussão e seus fatores determinantes em três pontos a serem analisados: a homogeneidade das reações dos clientes ao composto de marketing, a transferibilidade das vantagens competitivas obtidas nos mercados de atuação e quaisquer similaridades operacionais em termos de liberdade e capacidade econômica (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

Faz-se válido, assim, definir uma estratégia de marketing global como o grau segundo o qual a firma globaliza seu comportamento de marketing em diversos países através da padronização das variáveis de composto de marketing, concentração e coordenação de atividades de marketing e da integração de movimentos competitivos ao longo das fronteiras dos mercados (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003).

2.2.3 Argumentos pró-padronização

De maneira genérica, táticas de padronização se caracterizam por reduzir custos totais, simplificar decisões, buscar economias de escala, aumentar a eficiência operacional, obter uma imagem global uniforme e atingir maior facilidade de implementação (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

A padronização do composto de marketing oferece oportunidades de ganhos de escala não apenas na produção, mas também em marketing (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009), bem como simplifica a gestão global ao buscar objetivos e seguir estratégias similares em todos os mercados onde a empresa atua. Mais do que apenas as economias decorrentes da criação e gestão de uma imagem e marca em escala global, padronizar estratégias de marketing também reduz a possível confusão entre os clientes que trafegam entre mercados e permite o desenvolvimento de táticas únicas seguindo uma estratégia global (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

Os que defendem a padronização argumentam principalmente que as vendas podem ser amplificadas através da criação e do desenvolvimento de uma imagem de produto e de marca consistente ao longo dos diversos mercados de atuação e, também, que os custos de produção podem ser minimizados se as atividades produtivas forem concentradas em locações de menor custo sem que o processo

tenha que ser redefinido (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993). Outros ganhos financeiros na produção seriam atribuídos a ganhos de escala e encurtamento das curvas de aprendizado (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

Além disso, estes em geral encaram os vários mercados globais como crescentemente homogêneos e julgam que o segredo para o atingimento de metas e para o sucesso de uma multinacional reside em sua habilidade de padronizar bens e serviços, reduzindo custos (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009) e criando vantagens competitivas a partir desta homogeneização que apenas se fortaleceu com os diversos impactos da globalização.

Atualmente, cabe mencionar, as vantagens no âmbito da comunicação com os clientes são muito mais abrangentes visto que não existe mais a necessidade de se viajar para de fato conhecer e experimentar novas culturas e mercados. A internet pode ser apontada como principal razão desta alteração e, de fato, seu impacto sobre o dilema de padronização ou adaptação de estratégias de marketing internacional é o foco principal deste trabalho.

Possuir uma marca global, assim sendo, é uma das principais *driving forces* advogando pela padronização visto que companhias têm capitalizado de maneira crescente sobre estes ativos corporativos, permitindo melhores resultados de promoção a custos reduzidos (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

A padronização é mais bem sucedida quando um mercado global puder ser segmentado e cultivado de uma maneira significativa e proveitosa para a gestão. Tal segmentação pode ocorrer com um foco tanto em variáveis ambientais quanto em traços comportamentais dos consumidores. Com este objetivo, pesquisadores têm empregado análises de *clusters* a fim de agrupar países e mercados segundo características econômicas, demográficas ou psicográficas e, ainda que seja possível observar uma tendência de convergência dos desejos de consumidores, considerar e tratar o mundo todo como um único mercado homogêneo ainda é uma atitude irrealista. No entanto, é plausível segmentar através deste agrupamento de mercados em clusters dentro dos quais estratégias padronizadas de marketing podem ser eficazmente implementadas, fazendo até mesmo mais sentido unir os mercados com base no perfil de consumidores do que com base nos países analisados (XU, 2004).

Empresas tendem a padronizar suas táticas com maior frequência em mercados nos quais exista algum tipo de pressão nesse sentido por parte das forças de mercado, seja esta pressão originada por clientes (como em situação de competição por preço) ou por fornecedores (na ocasião de haver um modelo dominante), por exemplo (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

Alguns fatores do produto ou serviço que favorecem o sucesso quando se aplicam estratégias de marketing padronizadas são a sua durabilidade e o tipo do mercado – industrial ou de consumo. Em geral se privilegiam empresas de bens duráveis e/ou industriais que padronizam seus elementos de composto de marketing durante a internacionalização. Além disso, regulamentações favoráveis permitem e estimulam um maior grau de padronização das táticas do composto de marketing utilizadas, bem como infraestruturas similares entre os mercados doméstico e estrangeiro (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

Ainda que não seja a prioridade de estratégias de marketing internacional padronizadas entre os diferentes mercados em que a empresa esteja presente, atender da melhor maneira possível às necessidades e desejos dos clientes (dentro das restrições orçamentárias impostas pela escolha estratégica) é vital para o seu sucesso. Se esta premissa não for cumprida e as ofertas falharem em possuir valor relativo significativo aos olhos do mercado, é pouco provável que se perceba um crescimento das vendas o que, por sua vez, não desencadeará as economias de escala necessárias para o sucesso estratégico e financeiro da empreitada, sendo este portanto um uso ineficiente de valiosos recursos corporativos (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003).

O resultado de estratégias de padronização mal aplicadas pode ir desde afastar clientes, até distanciar funcionários ou mesmo distorcer e impedir o atendimento das reais necessidades dos consumidores (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

2.2.4 Argumentos pró-adaptação

A tarefa da padronização pode ser tida como, na melhor das hipóteses difícil e, na pior, impraticável (JAIN, 1989). Também é possível afirmar ser impossível operar eficientemente seguindo o mesmo composto de marketing e a mesma estratégia de marketing em todos os lugares e mercados (VRONTIS, THRASSOU e

LAMPRIANOU, 2009). Por isso, ações de adaptação das estratégias de marketing têm se apresentado como uma alternativa interessante.

Existem muitas dificuldades e riscos em se operar segundo uma abordagem de padronização, na qual muitas oportunidades podem ser perdidas ou não completamente aproveitadas em um *trade-off* dificilmente mensurável. As diferenças encontradas entre países, e mesmo entre regiões e cidades de um mesmo país, são muitas e se apresentam através de diversos fatores influenciadores, o que torna esta operacionalização extremamente complicada (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

No dilema de padronização ou adaptação dos programas e processos de marketing em mercados globais, a escola que prega a adaptação acredita que diferenças nacionais e culturais ainda prevalecem e que gestores devem levar estas diferenças em consideração, ajustando suas estratégias de marketing de acordo a fim de melhor atender aos clientes e, enfim, atingir as métricas de sucesso perseguidas (XU, 2004). Mesmo que sejam pequenas adaptações com custos irrisórios, é possível que estas sejam internalizadas e se propaguem ao longo da corporação e resultem em retornos surpreendentes que não seriam atingidos caso uma postura de padronização fosse adotada.

Os defensores da adaptação de táticas pregam que a adequação dos elementos do composto de marketing é essencial para que se ajuste as ofertas às necessidades, desejos e hábitos de consumo dos mercados-alvo visto que ao longo das barreiras internacionais se encontram alterações infinitesimais dos fatores macro (econômicos, políticos, tecnológicos, geográficos) e micro ambientais (estilo de vida, atitudes, preferências dos consumidores), bem como restrições e conflitos específicos ou até mesmo detalhes na estrutura organizacional da empresa entre as filiais dos mercados de origem e destino (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

Esses acadêmicos se baseiam também no fato de existirem sempre diferenças entre os mercados, de maneira que para compreender e satisfazer plenamente as necessidades de cada perfil de clientes – viabilizando mais vendas, *market-share* e lucros – certo grau de adaptação dos programas de marketing é fundamental (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Como uma estratégia de marketing pode ter objetivos diversos (tais como visibilidade da marca ou posicionamento competitivo), o *link* entre adaptação das

estratégias de marketing e aumento do desempenho não é necessariamente direto, dependendo das métricas de resultado observadas (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003). Seu objetivo, por outro lado, é justificado uma vez que o correto uso de estratégias de adaptação por parte das equipes de gestão é capaz de criar vantagens competitivas sustentáveis nos mercados em que se atua – quer seja devido à presença internacional que os competidores locais não têm ou às peculiaridades regionais que, uma vez compreendidas e aproveitadas, melhoram a eficiência da empresa como um todo.

2.2.5 Estratégias de contingência

A conclusão relevante a que diversos acadêmicos chegam através deste embate é que, além de ser fundamental uma prévia e correta avaliação dos cenários e dos mercados envolvidos a fim de determinar os ganhos e perdas envolvidos em se padronizar ou adaptar cada um dos elementos do composto de marketing da empresa no mercado em questão, decisões extremas ou radicais – tanto favorecendo a padronização quanto a adaptação das estratégias de marketing – estão em geral guiando a corporação rumo a falhas de administração, descumprimento de metas e, finalmente, fracassos do processo de internacionalização.

A parcimônia, portanto, é positiva e por isso, salvo casos peculiares, a regra atualmente mais seguida no meio corporativo é a de se padronizar quando possível e adaptar quando necessário. Os limites, no entanto, de o que é possível ou necessário variam entre as empresas – e até mesmo entre profissionais dentro destas – e devem enfim reger as decisões estratégicas da empresa.

Uma atitude moderada sobre esta questão é assumir uma postura corporativa de contingência, segundo a qual dependendo dos fatores e forças presentes em cada situação específica de internacionalização – tanto no nível do mercado-alvo quanto da indústria na qual se pretende realizar a movimentação internacional –, uma postura mais pró-padronização ou mais pró-adaptação deve ser assumida pela equipe responsável (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004).

Em adição, cabe lembrar que quaisquer decisões feitas por companhias em processo de internacionalização não são decisões únicas ou definitivas (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009) e que ajustes táticos ao longo do tempo

ocorrem frequentemente, principalmente se encararmos a internacionalização como um processo contínuo no qual o aprendizado de uma empreitada serve como *input* valioso para o esforço internacional seguinte.

2.2.6 Fatores impactantes

Posto o grande volume de pesquisa acadêmica dedicado ao tópico de padronização ou adaptação das estratégias de marketing de empresas em processo de internacionalização, muitas vezes as conclusões alcançadas pelos autores não convergem ou até mesmo chegam a ser contraditórias entre si. Ainda que todos os resultados mantenham validade empírica, é importante destacar as situações específicas em que cada um destes estudos ocorreu, sendo frequente o uso de análises pontuais cujos resultados não podem e não devem ser extrapolados para decisões mais genéricas ou em mercados, períodos e indústrias distintos.

Como já discutido, diversas características ambientais, industriais e das empresas influenciam a padronização (ou falta de) dos elementos do composto de marketing (XU, 2004), cabe agora destacar as que se provaram empiricamente mais relevantes ao orientar gestores atuando em processos de internacionalização.

Em linhas gerais, empresas tendem a empregar estratégias padronizadas quando as condições do mercado-alvo – em termos de intensidade da competição, ambiente legal e ciclo de vida do produto – são similares às condições no seu país de origem. Diferentes fatores, no entanto, atuam de maneira mais pungente sobre diferentes elementos de marketing, fazendo com que os gestores empreguem níveis variados de padronização ou adaptação em suas estratégias de marketing (XU, 2004).

Na pesquisa em busca dos elementos do composto de marketing mais propensos a serem adaptados foram apontados a publicidade e os canais de distribuição, bem como a promoção e os agentes de vendas utilizados. Entre os fatores importantes para tanto, se encontram especificidades da legislação e de regulamentações do país de destino, dimensões culturais e necessidades dos consumidores locais tipo de competição no mercado exterior e disponibilidade de recursos (HISE e CHOI, 2004).

Ainda que esses elementos sejam condizentes e fundamentais ao estímulo a estratégias de adaptação, eles podem ao mesmo tempo ser encarados como

motivadores dos esforços de padronização nas empresas analisadas, dependendo do cenário específico que se apresenta. Como exemplos, temos a relevância dada à competição e às condições econômicas dos países de destino que, sendo muito severas, forçam a empresa a competir em preço, o que é mais facilmente realizado ao se seguir estratégias padronizadas que resultam na minimização dos custos produtivos totais (HISE e CHOI, 2004).

São pontos muito importantes, também, os objetivos estratégicos da companhia como um todo, a situação financeira da empresa (que pode não permitir os custos extras das estratégias de adaptação), a orientação e as atitudes da equipe de gestão da empresa (que pode favorecer a padronização devido à maior velocidade e aos menores custos de implementação) e a disponibilidade de recursos (que, se insuficientes, não justificam os elevados investimentos de adaptação) (HISE e CHOI, 2004).

O controle da matriz sobre as subsidiárias, bem como tópicos gerais de governança, têm se provado fatores importantes para essas decisões e mediam o efeito positivo entre o nível de padronização empregado e o desempenho obtido (XU, 2004). Além disso, ainda que não se discuta o valor que as informações externas têm e o seu significativo impacto no desempenho obtido devido à maior precisão das decisões gerenciais, a falta de fontes adequadas e confiáveis continua a se apresentar como um sério problema, especialmente para gestores de firmas que se aventuram em mercados internacionais pela primeira vez (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Alguns outros resultados significativos – e até certo ponto surpreendentes – indicam, por sua vez, a existência de pouca influência empírica sobre a decisão de padronizar ou adaptar por fatores como o porte da empresa e sua presença internacional (participação das vendas internacionais na construção da receita da companhia, anos de experiência internacional e número de países nos quais a empresa atua) (HISE e CHOI, 2004).

Estas conclusões seguem em sentido contrário ao já descrito e aceito pela literatura de marketing, que postula que companhias iniciando seu processo de internacionalização (atuando ainda em poucos mercados) ou mesmo dentro de determinado mercado (nos estágios iniciais de entrada neste), seguem mais frequentemente estratégias de marketing padronizadas. O mesmo em geral ocorre em empresas de maior porte que, por sua vez, têm maiores oportunidades de

ganhos de escala e maior capacidade de sustentar receitas reduzidas sem ameaçar a corporação como um todo (HISE e CHOI, 2004). O mesmo é esperado em empresas se internacionalizando para mercados similares ao doméstico visto que entre mercados similares, as mais frequentes oportunidades de padronização superam em geral os ganhos de adaptações e, portanto, são mais adequadas.

Uma linha de pesquisa paralela, segundo a qual foram comparadas estratégias de marketing internacional e ações de empresas originárias e rumando para países econômica, política e culturalmente semelhantes – a saber América do Norte e Europa Ocidental – foi capaz de apontar aqueles fatores que mais claramente estimulavam a padronização em operações entre tais mercados. Destacaram-se nesse quesito a taxa de crescimento local da indústria; a estratégia de precificação seguida; a qualidade do produto ou serviço oferecido; a extensão da linha de produto a ser internacionalizada; os gastos corporativos em pesquisa e desenvolvimento e em elementos de comunicação; e o compartilhamento de consumidores, programas de marketing ou instalações entre as unidades internacionais (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Considerando de maneira resumida apenas as variáveis dos 4 P's de marketing, em muitos casos é possível a partir destas tecer algumas recomendações genéricas capazes de guiar o processo decisório de padronização ou adaptação da estratégia de marketing internacional.



Figura 1: Rumo à padronização ou à adaptação, uma conceptualização (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

2.2.7 Grau de padronização ou adaptação ideal

As ideologias extremas apresentadas na decisão de padronização ou adaptação das estratégias de marketing internacional são rejeitadas pela maioria dos autores que, por sua vez, pregam que ambos devem ser utilizados simultaneamente nas corporações internacionais. Além disso, esta decisão não pode ser encarada como uma dicotomia absoluta posto que alguns autores sugerem ainda a padronização de algumas táticas e elementos do composto de marketing e a adaptação de outros. Enquanto por um lado a heterogeneidade entre países e mesmo entre regiões não permite uma padronização plena, por outro lado os elevados custos envolvidos na adaptação, bem como os benefícios econômicos da padronização advogam contra o amplo uso da adaptação (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

Recentemente, o debate envolvendo os prós e contras de se seguir uma estratégia de total padronização ao longo dos mercados internacionais versus uma de completa adaptação aos mercados individuais deu lugar a um diálogo mais produtivo focando na definição do grau desejado de padronização (ou de adaptação) em cada uma das variáveis envolvidas na estratégia competitiva adotada – tais como *branding*, publicidade, vendas e precificação –, bem como nos efeitos moderadores de aspectos organizacionais e ambientais sobre estes graus de padronização (ou adaptação) desejados (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Segundo este novo foco, é interessante compreender as relações entre as variáveis do composto de marketing e o desempenho obtido e, também, a maneira segundo a qual estas relações variam entre mercados nacionais diversos (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Generalizações entre diferentes cenários, no entanto, devem ser evitadas a todo custo posto que empresas, mercados e perfis de consumidor variam grande e constantemente, tanto entre regiões quanto ao longo do tempo. Uma avaliação precisa da situação específica sempre traz consigo grandes benefícios para a companhia em processo de internacionalização. Essas firmas devem se esforçar para encontrar e manter um equilíbrio adequado, incorporando ingredientes de ambas as abordagens a partir de um claro entendimento da dinâmica dos mercados atendidos. Esta, no entanto, não é uma tarefa de todo simples ou corriqueira,

especialmente se consideradas as constantes alterações ambientais, competitivas e das demais forças que regem os mercados (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

Naturalmente, a lógica dita que uma compreensão inicial do impacto das estratégias competitivas adotadas para cada variável do composto de marketing sobre os resultados alcançados no mercado de origem deve preceder qualquer análise que foque algo além desse mercado de atuação inicial. Ainda que por vezes não exista tempo suficiente para uma análise local detalhada, cabe à equipe de gestão da empresa em processo de internacionalização o ajuste das variáveis do composto de marketing de acordo com sua experiência a fim de atingir índices satisfatórios de desempenho tanto nos mercados nacionais quanto nas atuais e potenciais empreitadas internacionais (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

Estudos que visam compreender a real presença de estratégias de padronização nos negócios com diversos mercados observaram que os elementos do composto de marketing não eram padronizados de maneira constante na internacionalização das empresas: não apenas a presença destas estratégias entre os elementos do composto de marketing era diferente, mas estava também em constante alteração. Enquanto elementos de produto e preço têm sofrido uma padronização internacional ligeiramente crescente na última década, a padronização da promoção tem diminuído recentemente como efeito principalmente da globalização. A falta de estudos focando a padronização dos canais de distribuição impediria, no entanto, que conclusões fossem inferidas sem o risco de vieses (XU, 2004).

Como visto, as tensões que afetam essa decisão não têm a mesma intensidade ao longo dos elementos do composto de marketing das multinacionais (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009). A fim de minimizar impactos negativos decorrentes desta incerteza, uma trajetória comumente empregada dita que o ponto de partida ideal para formulação de uma estratégia internacional reside no desenvolvimento e na seleção do portfólio de produtos ou serviços oferecidos em cada mercado. A partir disso é possível definir as outras variáveis do composto de marketing e construir a melhor combinação de praça, promoção e precificação para operacionalizar a internacionalização (HISE e CHOI, 2004).

Desta maneira, o uso de uma estratégia unificada entre mercados internacionais, por exemplo, não será necessariamente resultado da escolha pela redução de custos ou pela menor complexidade de operações. É possível que tal escolha seja consequência da estrutura corporativa que pode não sustentar grandes adaptações ou, ainda, decorrente do fato de que as estratégias aplicadas no mercado doméstico são eficientes e podem ser replicadas nos mercados internacionais sem perda de participação potencial no mercado (HISE e CHOI, 2004).

A busca por sucesso internacional e otimização de resultados permite às companhias combinar diversas alternativas de padronização e adaptação entre os elementos do composto de marketing, a fim de melhor satisfazer às necessidades dos consumidores dos mercados globais e atingir mais fácil e eficientemente as metas corporativas, sejam estas econômicas ou estratégicas. O objetivo de uma estratégia de marketing global é, portanto, encontrar um balanço equilibrado de integração e racionalização de operações e soluções dentro de um mercado globalizado (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008).

Na administração das alavancas estratégicas do negócio e dos impactos de seus elementos sobre os resultados obtidos há acadêmicos e gestores advogando tanto pela padronização dos esforços e táticas quanto pela adaptação ao mercado nacional em questão. O ponto ideal em que cada empresa deve se situar neste *continuum* ainda é uma incógnita e cabe a cada gestor enfatizar os elementos de marketing que considerar mais convenientes e aplicar o grau de padronização ou adaptação ótimo a fim de conseguir alcançar os resultados mais favoráveis para seus objetivos e para seu negócio (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

2.2.8 Frameworks propostos pela literatura

Visando corretamente ilustrar os impactos existentes entre a padronização ou adaptação dos diversos elementos do composto de marketing e os resultados atingidos por empresas em processo de internacionalização, acadêmicos têm desenvolvido e testado esquemas e *frameworks* retratando tais relações. A seguir serão apresentados alguns que se destacaram por agregar com sucesso diversos elementos relevantes e que, por isso, são fortes candidatos a se tornarem o padrão

segundo o qual os futuros avanços na pesquisa de adaptação e padronização poderão se fundamentar.

A apresentação destes modelos tem, no que toca este trabalho, dois principais objetivos. Em primeiro lugar, é de extrema relevância comprovar o impacto que as variáveis de marketing – produto, preço, promoção e praça, bem como particularidades da empresa e do ambiente em que se opera – têm sobre a construção da estratégia de marketing internacional e, também, o impacto que tal estratégia exerce sobre o desempenho da empreitada internacional. Outra finalidade consiste em buscar insights e elementos que sejam comprovadamente significativos para a posterior verificação de se tal impacto é válido também em outras situações e modelos de internacionalização, como o proposto neste trabalho.

2.2.8.1 AdaptStand

Vrontis, Thrassou e Lamprianou (2009) buscaram investigar a relação entre as duas alternativas opostas da decisão de padronizar ou adaptar as estratégias de marketing e avaliar o grau de significância das motivações atuando em favor de cada uma delas.

Os autores quantificaram os fatores relevantes à decisão, criando para tanto um construto capaz de medir a tendência de uma multinacional padronizar ou adaptar suas estratégias de marketing internacional: o fator AdaptStand. Observando que as respostas às questões de uma mesma categoria se agrupavam, percebeu-se que, de fato, as empresas pesquisadas adotavam comportamentos similares dentro de cada elemento formador do composto de marketing, ou seja, seguiam diferentes graus de padronização ou adaptação em suas táticas de acordo com cada um dos P's de marketing.

Os autores concluíram que, apesar de existirem diversos fatores contribuindo para a construção o fator AdaptStand, alguns eram genéricos o suficiente de maneira que poderiam ser considerados como relevantes para a maioria dos processos de internacionalização vislumbrados. Em resumo, a Figura 2 apresenta os principais fatores e razões impulsionando a decisão para padronização ou adaptação (com seus respectivos índices), como também o impacto destes entre si e no fator AdaptStand obtido.

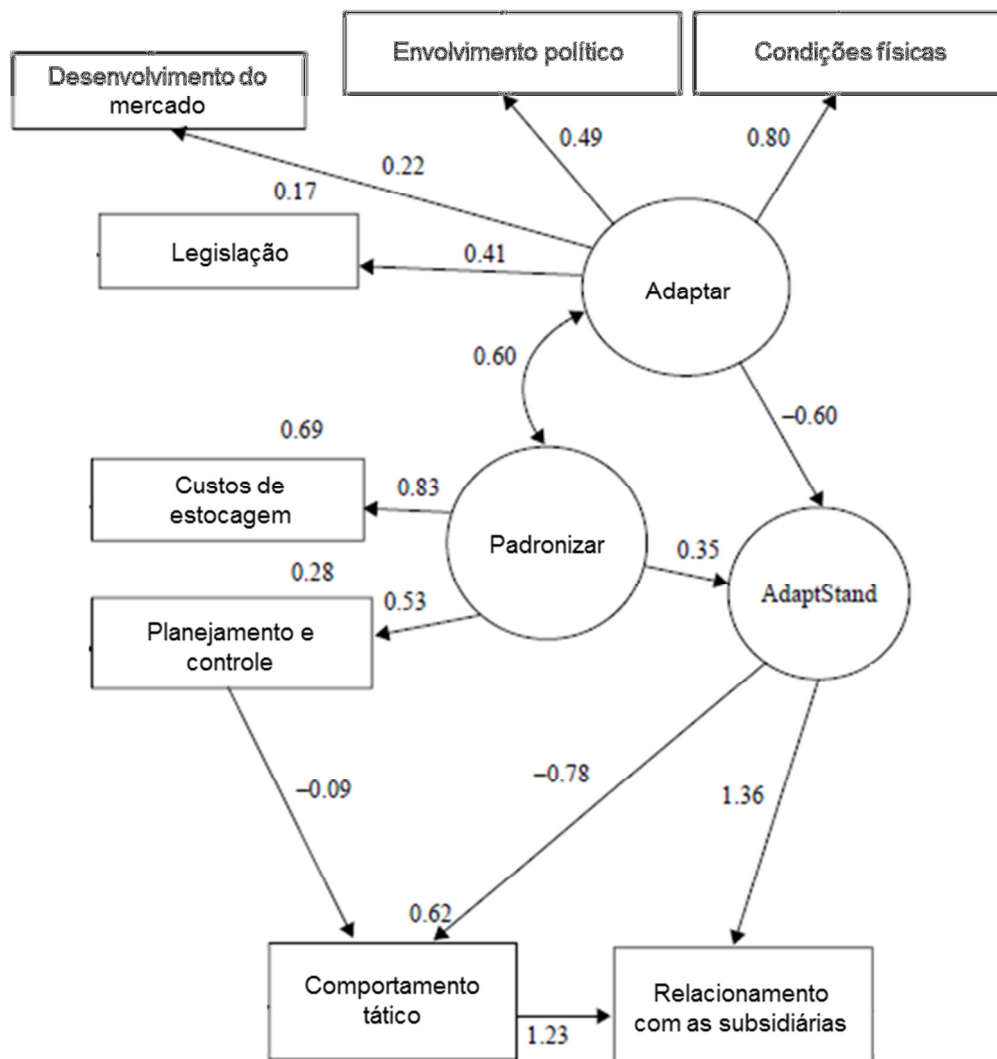


Figura 2: Modelo AdaptStand (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

Um ponto interessante está no peso que o construto “adaptar” tem sobre o fator AdaptStand, quando comparado ao construto “padronizar”. O primeiro é, em módulo, quase o dobro em magnitude do segundo, o que pode ser interpretado como a necessidade de as empresas se adaptarem aos novos mercados é mais forte do que a necessidade destas manterem um padrão global nas táticas de marketing. Outro indicativo disso é que a análise encontrou quatro razões significativas influenciando o fator “adaptar”, enquanto ao mesmo tempo validou apenas duas para o construto “padronizar”.

2.2.8.2 Cavusgil e Zou (1994)

Os resultados que Cavusgil e Zou (1994) obtiveram em sua pesquisa apoiaram a premissa de que a estratégia empregada, dentre outros fatores, é determinante para o desempenho internacional atingido pela empresa. Além disso, foram estudados também quais os fatores internos e externos que afetam a formulação e implementação da estratégia de marketing da companhia.

Uma das principais inovações na pesquisa foi passar a considerar a internacionalização de apenas um produto e não mais a da empresa como um todo. Isto porque é possível observar alterações consideráveis no âmbito das soluções de marketing empregadas entre diferentes produtos de uma mesma empresa durante sua internacionalização e, assim, seria irreal esperar que as mesmas estratégias de marketing levassem ao mesmo desempenho internacional independente da linha de produtos. Além disso, especial atenção foi dedicada ao construto “desempenho” que recorrentemente era medido em termos de retorno financeiro, como vendas ou lucro, sem tentativas de se considerar os objetivos estratégicos ou competitivos da empresa, tais como ganhar acesso a um mercado estrangeiro particularmente interessante ou neutralizar a pressão competitiva encontrada pela empresa no mercado doméstico.

Um modelo inicial foi proposto pelos autores relacionando a estratégia de marketing internacional da firma com seu desempenho nestas empreitadas. O esquema mostra que a estratégia de marketing de uma empresa é determinada tanto por fatores internos – como características da empresa e do produto – quanto externos – como particularidades da indústria onde atua e do mercado-alvo. O desempenho no mercado estrangeiro, por sua vez, é regido pela estratégia de marketing internacional seguida e por características específicas de cada firma, tais como a própria capacidade de implementar e seguir a estratégia escolhida.

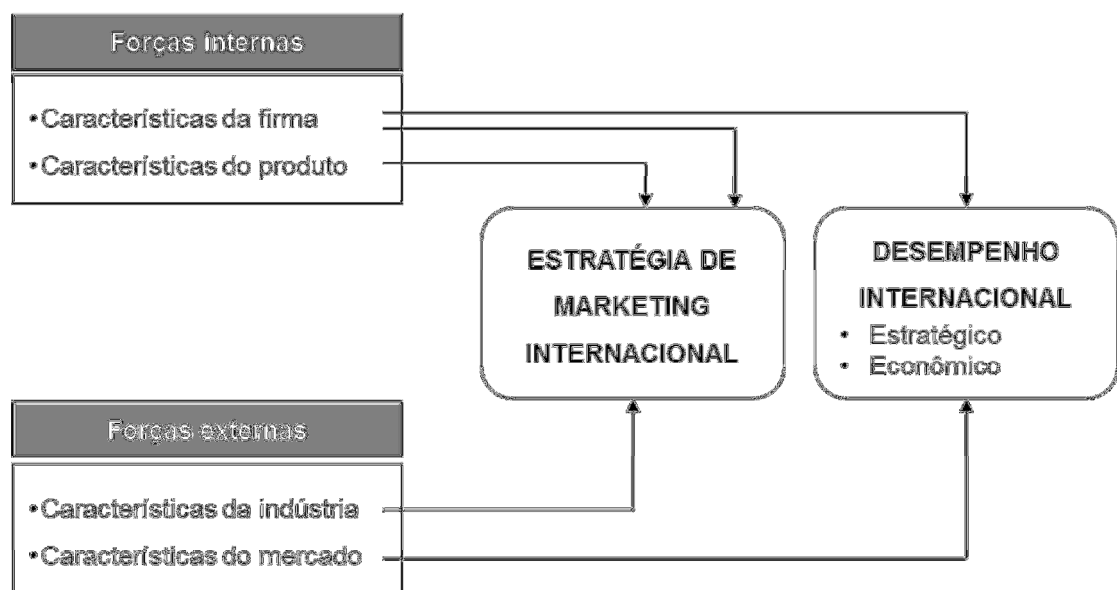


Figura 3: Modelo conceitual de estratégia de marketing e desempenho internacional (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

O esquema proposto prega que o impacto das forças internas e externas é mediado pela estratégia de marketing internacional seguida, ressaltando o papel central que a estratégia de marketing tem sobre o desempenho alcançado. Dessa maneira, é possível concluir o quão importante é ajustar a estratégia de marketing internacional às especificidades da firma, do produto, da indústria e do mercado estrangeiro a fim de atingir um alinhamento ideal entre estratégia de marketing e ambiente e, com isso, alcançar um desempenho ótimo.

Para verificar este *framework*, os autores sugeriram e testaram oito fatores que possivelmente motivariam a adaptação de cada um dos elementos do composto de marketing. Além da adaptação do produto e das campanhas promocionais, considerou-se a capacidade de competir localmente com base nos preços cobrados e, também, a possibilidade de fornecer apoio às subsidiárias e distribuidores locais como as impactantes no desempenho internacional atingido.

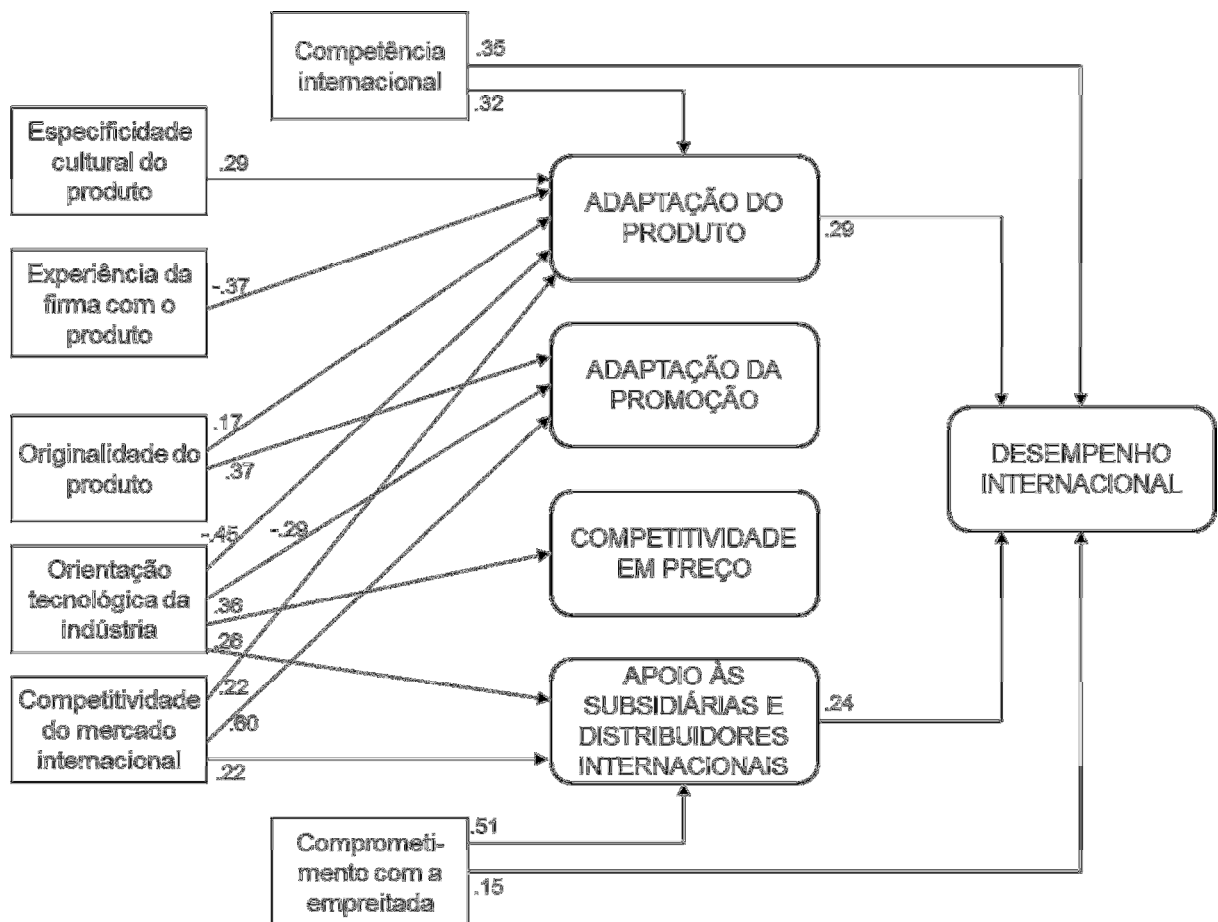


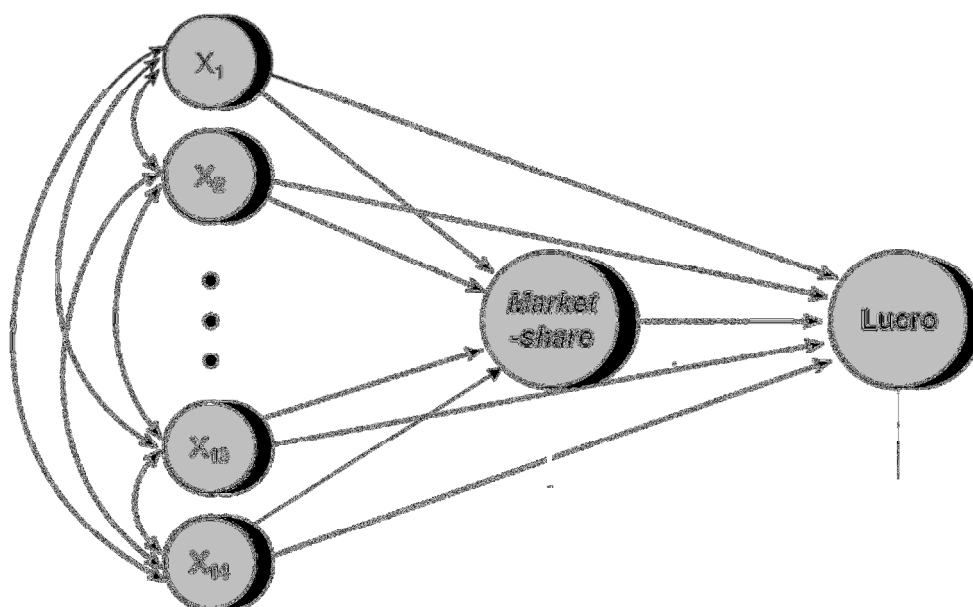
Figura 4: Resultados significativos do modelo operacional de estratégia de marketing e desempenho internacional (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Cabe observar que o fato de variáveis como competência internacional da firma e comprometimento da administração serem relacionadas como fatores que impactam diretamente o resultado das operações internacionais apoia a conclusão de que atuar com sucesso está nas mãos dos gestores das empresas em processo de internacionalização, que têm à sua disposição diversas estratégias capazes de influenciar o desempenho corporativo.

2.2.8.3 Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993)

Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993) buscaram compreender o impacto de diversas alavancas estratégicas da empresa, bem como de especificidades da indústria, sobre o *market-share* e sobre a lucratividade que uma empresa em processo de internacionalização poderia obter. As duas métricas de desempenho acompanhadas foram impactadas tanto negativa quanto positivamente

pelos construtos testados e, além disso, foi observada também uma influência da participação da empresa no mercado como determinante para os lucros obtidos.



Alavancas estratégicas:

X_1 =Qualidade do atendimento ao consumidor
 X_2 =Qualidade do produto
 X_3 =Extensão da linha de produto
 X_4 =Novos produtos
 X_5 =Qualidade do atendimento ao consumidor
 X_6 =Gastos com P&D
 X_7 =Gastos com publicidade
 X_8 =Gastos com promoções

X_9 =Gastos com equipes de vendas
 X_{10} =Preço dos produtos
 X_{11} =Consumidores compartilhados
 X_{12} =Estruturas compartilhadas

Drivers da indústria:

X_{13} =Taxa de crescimento do mercado
 X_{14} =Concentração do mercado

Figura 5: Modelo representando a relação entre alavancas estratégicas, drivers da indústria e desempenho da empreitada internacional (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993).

2.2.9 Recomendações gerenciais

Buscar extremos na decisão estratégica de padronizar ou adaptar é algo pouco recomendado pelos acadêmicos da área. É uma atitude arriscada, irracional e potencialmente prejudicial que não deve ser empregada, salvo em situações específicas e muito bem delimitadas (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

As soluções de composto de marketing mais bem sucedidas visam elevar a eficiência operacional da empresa, buscando assim atingir uma melhor coordenação e racionalização das operações em diferentes países e entre áreas funcionais diversas. Almejam também a criação de estratégias globais de marketing que

considerem uma visão abrangente das atividades da empresa e a integração das atividades em diferentes países e regiões, levando em conta as condições e necessidades individuais de cada mercado (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008).

Com o intuito de melhorar o desempenho das operações internacionais através do investimento em construtos como a experiência internacional da administração e o comprometimento da empresa com a empreitada, companhias devem se concentrar em treinar e reter funcionários qualificados além de garantir a alocação de recursos suficientes para possibilitar que se tire pleno proveito de todas as oportunidades do mercado-alvo. Dessa maneira, acumula-se experiência internacional à medida que novas empreitadas surgem e são realizadas, bem como se fortalecem os valiosos ativos humanos corporativos. Em suma, companhias devem institucionalizar suas operações internacionais, cultivando competências internacionais em seus funcionários e gestores, e oferecer comprometimento consistente e suficiente para as operações internacionais (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

O sucesso em empreitadas comerciais internacionais depende também em muito da habilidade de se iniciar e manter relacionamentos fortes e mutuamente benéficos com parceiros estrangeiros. Estratégias de marketing que envolvam o apoio a esses atores podem englobar desde ações de treinamento das equipes de venda e assistência técnica até compartilhamento de *know-how* de marketing e apoio promocional, entre outros (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

A criação e a gestão de uma rede de parceiros estrangeiros competentes devem ser, portanto, buscada pelos administradores de empresas visando atuar em mercados internacionais. Além disso, o fortalecimento destes e de suas habilidades de comercialização, distribuição e atendimento de clientes – através de incentivos e treinamento apropriado – traz também consigo grandes benefícios potenciais para o desempenho da empresa no mercado-alvo. Construir parcerias mutuamente benéficas complementa os pontos fortes da companhia e pode minimizar seus pontos de atenção, contribuindo em muito para o sucesso das operações internacionais (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Uma administração capaz pode perceber as peculiaridades do mercado estrangeiro e responder adequadamente às condições locais através de estratégias de adaptação quando necessário e possível. Em um mercado internacional especialmente competitivo, aliás, um elevado grau de adaptação é necessário como réplica às pressões exercidas pela concorrência. Além disso, uma baixa

disponibilidade dos meios de mídia no mercado-alvo e uma maior experiência acumulada da empresa especificamente com o produto ou serviço oferecido são considerados fatores causadores de adaptação promocional (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Por outro lado, indústrias intensivas em tecnologia atuam como desestimuladores da adaptação devido à busca por aceitação universal de seus produtos, o que faria com que estes pudessem servir de insumo para o maior número de produtos finais para os clientes. Assim, observa-se que uma estratégia de marketing internacional de competição em preço é mais comum em indústrias deste tipo, nas quais os produtos e serviços disponíveis são em geral mais homogêneos e padronizados (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Desta maneira, é possível afirmar que uma estratégia de marketing que promova a adaptação de produto é consistente com empresas internacionalmente competentes; com produtos únicos, novos no mercado global ou especificamente relacionados a determinada cultura; atuando em indústrias pouco intensivas em tecnologia ou em mercados-alvo altamente competitivos (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Finalmente, soluções de marketing adaptadas não localmente mas para a atuação global de empresas viabilizam e fortalecem as chances de economias de escala observadas tanto na produção quanto nas operações logísticas e comerciais (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008). Uma preparação para a presença global, então, consiste em estar pronto para se valer da melhor maneira possível das potenciais oportunidades, mantendo ainda assim o foco nos resultados corporativos e na viabilização de economias de escala ou escopo nos mercados em que se atua.

Para plenamente colher os frutos da internacionalização é recomendado que as companhias busquem padronizar enquanto possível e aceitável os elementos do composto de marketing – buscando principalmente a redução de custos e o crescimento das margens –, enquanto que, ao mesmo tempo adaptem onde for preciso, a fim de melhor atender às necessidades do mercado. Enquanto que (em geral) a redução de custos e de complexidade impulsionam decisões rumo à padronização, ao mesmo tempo o foco no cliente as guiam em direção à adaptação (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

2.3 IMPACTOS CULTURAIS

Alguns dos impactos mais relevantes sobre a decisão de se padronizar ou adaptar as estratégias internacionais – e consequentemente sobre os resultados obtidos pela empresa durante sua internacionalização – estão relacionados a aspectos culturais. Esta face dos estudos de administração, voltada para a antropologia e a sociologia, por vezes é negligenciada pelos gestores devido à crença de que suas consequências não afetarão de fato a operação ou, ao menos, podem ser facilmente minimizadas e evitadas.

Uma atitude como esta, no entanto, apenas aumenta a exposição da companhia a riscos desnecessários, especialmente se este comportamento for replicado ao longo das diferentes empreitadas internacionais em que a empresa participe. Além disso, esse desprezo também pode ser seguido de menos oportunidades de inovação e internalização de vantagens competitivas que poderiam, outrossim, ter sido obtidas nos diversos mercados globais.

A definição de “cultura” pode ter múltiplos significados que podem ser resumidos como os valores compartilhados que simbolizam uma sociedade e, portanto, o comportamento dos membros desta sociedade. Em realidade, é a existência de características culturais gerais que permite o desenvolvimento de uma identidade nacional; um grupo de pessoas se comportando de maneira semelhante, com percepções, mentalidades e até mesmo expectativas similares. Este comportamento compartilhado surge naturalmente da existência de uma cultura compartilhada, criando e fornecendo uma identidade com a qual a massa de indivíduos pode se identificar e, assim, criar uma nação. Seguindo esta linha de raciocínio, fica claro como diferentes países podem ser associados ou caracterizados por determinados tratos culturais (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Táticas de adaptação bem empregadas permitem que companhias avaliem e até mesmo tirem proveito das diferenças culturais de mercados estrangeiros como fontes de oportunidades e *insights*, além de auxiliar na avaliação e classificação de produtos, de suas propriedades e de suas possibilidades de uso (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008).

Assim, se faz necessário estimular empresas iniciando operações em diferentes culturas a aceitar os costumes e regras sociais da nação a que se destinam a fim de não minimizar o sucesso destas empreitadas internacionais. A ênfase, portanto, para se realizar negócios e atingir bom desempenho, deve estar no reconhecimento da cultura desta nova região e na adaptação, caso necessário, das

operações da empresa a esta, ao invés de na mutação e reformulação total das estratégias da firma como se observa em determinadas situações (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Em resumo, são inegáveis a importância da cultura local sobre os resultados atingidos e as vantagens já descritas anteriormente de se adequar a oferta apresentada a esse perfil cultural específico, vantagens estas tanto de curto prazo – como o aumento do valor para os clientes e, assim, das vendas – quanto de longo – como a elevação da capacidade corporativa de inovação e internalização de vantagens competitivas locais. Fica clara, portanto, a importância de existirem ferramentas adequadas para a correta classificação e descrição das inúmeras culturas existentes ao redor do globo e que possam facilmente se tornar futuros mercados consumidores dependendo do plano de expansão internacional da empresa.

Com esse intuito, acadêmicos de ciências sociais buscaram métricas capazes de agrupar nações semelhantes e separar as distintas com base em diversos elementos culturais, visando desta maneira orientar decisões corporativas quanto à necessidade de se adaptar ou não os elementos do composto de marketing das empresas em processo de internacionalização. A seguir serão apresentados dois conceitos amplamente aceitos tanto no meio acadêmico quanto no empresarial que atuam eficazmente com este propósito: as dimensões culturais de Geert Hofstede e o contexto da linguagem de Stuart Hall.

2.3.1 Dimensões culturais

Áreas de estudo anteriormente categorizadas como sociológicas, tais como comportamento e linguística, têm se tornado alvo de extensas pesquisas com foco em administração e negócios (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

O trabalho de Hofstede se destaca neste campo ao definir as dimensões culturais mais relevantes e classificar ou comparar as nações de acordo com estas. Com isso em mente é possível apontar as semelhanças e diferenças entre mercados em cada uma das dimensões e compreender como afetam a decisão de padronizar ou adaptar os elementos do composto de marketing e, enfim, o desempenho da empresa durante a internacionalização (OKAZAKI, 2004).

Hofstede concentrou sua pesquisa na definição de cultura e se focou na classificação de culturas nacionais, ou seja, as características culturais ligadas a uma nação em particular. Ele buscou entre 1967 e 1973 determinar empiricamente os principais critérios pelos quais as culturas nacionais se distinguem e o fez realizando uma massiva pesquisa que partia de um único questionário enviado para funcionários trabalhando nas subsidiárias internacionais da multinacional americana IBM. Como os respondentes do questionário estavam empregados na mesma empresa e tinham trabalhos similares, e garantindo amostragens semelhantes de idade e gênero ao longo dos (inicialmente) 40 países analisados, a única variável restante para diferenciar os resultados obtidos seria a nacionalidade dos respondentes. O resultado da pesquisa de Hofstede foi a identificação das principais dimensões de cultura nacional com base nas quais os países analisados poderiam ser classificados e comparados (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Para expressar a importância vital das dimensões culturais no correto planejamento e implementação de estratégias de marketing, Geert Hofstede disse que cultura é mais comumente uma fonte de conflito do que de sinergias. Segundo ele, diferenças culturais são um incômodo na melhor das hipóteses e, mais frequentemente, um desastre completo para a administração.

A influência de fatores culturais, de qualquer maneira, é reconhecida por defensores tanto de estratégias de adaptação quanto de padronização. O grande valor deste conceito é que as dimensões existem para que se perceba mais claramente as diferenças entre os macro grupos culturais do globo, mas permite também que sutilezas locais transpareçam (OKAZAKI, 2004). A seguir é apresentada uma descrição mais detalhada destas dimensões culturais, como apresentadas por Hofstede.

2.3.1.1 Distanciamento do poder

O distanciamento do poder representa o quão distante os subordinados se sentem de seus superiores em um contexto social. Desta maneira, a medida de distanciamento do poder diz respeito à visão que os trabalhadores têm da hierarquia e à extensão à qual se espera e aceita que o poder seja distribuído de forma desigual (JOHNSTON e JOHAL, 1999). O tópico em questão envolve como uma sociedade lida com desigualdades entre sua população (HOFSTEDE, 2001)

Uma sociedade com distanciamento do poder elevado aceita a desigualdade do poder e, dessa maneira, os empregados confiam em seus superiores para realizar as decisões necessárias e até certo limite preferem que esta responsabilidade recaia sobre os responsáveis pela gestão, não havendo a necessidade de maiores justificações para tanto. De maneira oposta, um baixo distanciamento do poder reflete um questionamento das divisões assimétricas de poder e a tentativa de que o processo decisório seja consultivo e compartilhado entre todos os envolvidos, minimizando assim posições de status social (HOFSTEDE, 2001). Generalizando, é possível inferir que as nações com alto distanciamento do poder dão ênfase a status e posições de poder, enquanto que as de distanciamento reduzido se distinguem, tendendo a dar mais ênfase à competência pessoal em lugar do status (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

2.3.1.2 Individualismo versus coletivismo

Dentre as dimensões de Hofstede, este duopólo é o que melhor reflete a diferença entre as culturas ocidentais e orientais atualmente (JOHNSTON e JOHAL, 1999). Uma sociedade coletivista se destaca por ter seus membros interagindo dentro de uma malha social muito unida, com muita ênfase à lealdade a outros membros desta estrutura social. Em contraste, como observamos mais comumente nas nações modernas ocidentais, o individualismo se faz presente e temos o núcleo familiar como estrutura mais constante, sendo os conceitos de lealdade e confiança extensíveis apenas a esta unidade (HOFSTEDE, 2001). Membros de culturas com vieses individualistas tendem a se importar mais consigo mesmos do que com a comunidade em que se encontram, descartando a possibilidade de ganhos compartilhados (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

O tipo de sociedade em que se é criado dita o tipo de valores a que cada um é exposto e, assim, nutre o individualismo ou o coletivismo em seus membros. Assim, adotar uma orientação impessoal ou individualista em uma sociedade coletivista seria repreensivo e o oposto, agir de maneira coletivista quando o esperado é um comportamento individualista, não seria plenamente compreendido (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

2.3.1.3 Masculinidade versus feminilidade

Masculinidade e feminilidade são os dois extremos de um contínuo que não têm (como se poderia imaginar) relação alguma com o papel das mulheres em cada sociedade. Valores como assertividade ou segurança, competitividade e racionalidade estão ligadas à masculinidade da sociedade em questão; enquanto que fatores emocionais, cuidar e nutrir, se preocupar com pessoas e qualidade de vida dizem respeito à sua feminilidade (JOHNSTON e JOHAL, 1999). Enquanto sociedades masculinas prezam a competição como método de atingimento ideal para seus objetivos, sociedades orientadas para o extremo feminino buscam o consenso para tanto (HOFSTEDE, 2001).

2.3.1.4 Mitigação de incertezas

A mitigação de incertezas diz respeito a quanto os membros de uma sociedade se preocupam em evitar riscos em seu cotidiano e em que extensão seus membros se sentem desconfortáveis com incertezas e ambiguidades (HOFSTEDE, 2001). Em uma sociedade com uma cultura de muita mitigação de incertezas, seus membros são encorajados a antecipar o futuro e se prevenir de acordo, a criar instituições promovendo e reforçando segurança e estabilidade e a evitar ou administrar fontes potenciais de riscos. O contrário seria uma sociedade na qual os habitantes sejam incentivados a tolerar as incertezas diárias e, ainda, a tomar determinados riscos visando maiores retornos potenciais (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

O tópico fundamental desta dimensão envolve a maneira como uma sociedade lida com o fato de o futuro não poder ser acuradamente previsto. Deve-se tentar controlá-lo ou isto seria inútil? Em geral, países com um índice elevado de mitigação de incertezas mantêm rígidos códigos de crenças e comportamento, enquanto que em outras culturas se observa uma atitude mais relaxada onde a prática conta mais do que os princípios (HOFSTEDE, 2001).

2.3.1.5 Orientação para o longo prazo

Adicionada apenas em 1991, quase duas décadas após a pesquisa original de Hofstede, esta dimensão pode ser interpretada como a busca de uma sociedade

pelo valor. Sociedades focadas no curto prazo apresentam uma linha de raciocínio normativa, respeitando tradições, mas com pouca propensão a poupar para o futuro e perseguindo sempre resultados que se façam perceptíveis rapidamente. Alternativamente, membros de sociedades com uma orientação para o longo prazo creem que o que se considera correto pode depender em muito do contexto, situação e momento. Estas culturas apresentam uma habilidade de adaptar suas tradições e são capazes de poupar e investir com parcimônia, visando o pleno atingimento de seus objetivos (HOFSTEDE, 2001).

2.3.1.6 Satisfação versus restrição

Uma sociedade voltada para a satisfação compreende e permite o atendimento das vontades humanas relacionadas à diversão e aproveitar a vida. Pelo contrário, em sociedades próximas ao polo da restrição, tais gratificações são suprimidas através de normas sociais austeras (HOFSTEDE, 2001).

Como apenas em 2010 esta sexta dimensão cultural apenas passou a ser considerada por Hofstede, a literatura envolvendo o impacto desta variável cultural sobre a realização e o sucesso de negócios é reduzida e, portanto, esta não será utilizada na análise que será realizada neste trabalho.

2.3.2 Contexto da linguagem

Outro conceito útil para a análise entre mercados e entre nações é o conceito de alto ou baixo contexto na cultura, desenvolvido por Stuart Hall em 1976. Segundo este, uma cultura com comunicação (oral, visual ou escrita) de alto contexto tem a maior parcela da informação a ser transmitida no âmbito físico ou internalizada no emissor. Em uma cultura de baixo contexto, pelo contrário, a maior parte da informação está comumente explícita na mensagem (OKAZAKI, 2004).

Comunicações em culturas de alto contexto são caracterizadas pelo uso de mensagens indiretas ou de poucas palavras, com mais artifícios visuais e símbolos, enquanto que as de baixo contexto se valem mais de fatos, dados e argumentação (OKAZAKI, 2004).

A atenção a quaisquer diferenças de contexto entre a comunicação no mercado de origem e alvo se apresenta de maneira muito mais ampla do que o

resolúvel simplesmente pela tradução da comunicação. Muito além disso, o próprio conteúdo da mensagem precisa ser modificado entre culturas, dada a maior ou menor necessidade de expressar direta ou subliminarmente certos elementos. Um exemplo claro está na comunicação entre empresas de Brasil e Portugal que, mesmo compartilhando a língua, têm contextos de linguagem distintos – a cultura brasileira é de alto contexto enquanto que a portuguesa é de baixo contexto –, o que pode ser fonte de desentendimentos e até mesmo preconceitos.

Como é possível imaginar, o elemento do composto de marketing mais impactado por esse conceito é a promoção dos produtos vendidos ou serviços oferecidos. Desde a embalagem, até o posicionamento e os argumentos de venda precisam ser cuidadosamente verificados e, se necessário, adequados para reduzir perdas potenciais de imagem ou de vendas.

Outros pontos que exigem atenção em se tratando do contexto da linguagem utilizada envolvem a comunicação entre a matriz e suas filiais internacionais e, mais importantemente, a comunicação entre a empresa e seus parceiros locais. Tanto o conteúdo quando a postura e o comportamento em reuniões podem ser mal interpretados e ter consequências negativas não apenas para o relacionamento dos envolvidos, mas também para o cumprimento dos objetivos econômicos ou estratégicos da empreitada.

2.3.3 Impactos gerenciais

Hofstede aponta a existência de diversas especificidades nas motivações de compra entre países e culturas. Dependendo do nível e tipo das diferenças encontradas entre os mercados de origem e alvo, no entanto, resta a dúvida de se de fato se faz necessário o uso de estratégias de adaptação ou se na realidade estes impactos são apenas efeitos periféricos sobre os resultados potencialmente atingidos através das estratégias de marketing internacional (RYANS, GRIFFITH e WHITE, 2003). Esta resposta cabe ao time de gestão da empresa e, precisamente neste ponto, fica claramente visível o valor que uma equipe com experiência internacional pode ter.

Culturas e pessoas com baixa tolerância a situações de ambiguidade e que, segundo Hofstede, têm alto índice de mitigação de incertezas, estão mais propensos a buscar o máximo de dados antes de definir suas intenções de compras e, para

tanto, múltiplas fontes de informação se tornam ferramentas de comunicação e convencimento poderosas e imprescindíveis (OKAZAKI, 2004).

A maneira como se exibem este conteúdo e mensagens nos meios escolhidos pela empresa – seja através de argumentos de venda categóricos e racionais ou via apelos indiretos e emocionais – merece, também, atenção especial de acordo com o nível de contexto da linguagem existente no mercado onde se atua. Esta particularidade isolada já pode ser responsável pela necessidade de se adotar estratégias de adaptação de diversos elementos de marketing, tais como produto e promoção.

Além disso, o tipo de informação relevante difere entre as regiões em que uma empresa pode estar atuando posto que, enquanto dados como valor e eficiência podem ser mais relevantes para determinadas culturas nacionais, em outros casos o valor social da posse tem mais importância. Em culturas com grande distanciamento do poder, os consumidores aceitam a existência de hierarquias sociais em todos os contatos humanos, havendo sempre superiores e subordinados. Nestas, portanto, é conveniente utilizar mensagens retratando o status social da posse e a possibilidade de elevar a posição do consumidor na visão de outros (OKAZAKI, 2004).

Culturas individualistas na dicotomia individualismo versus coletivismo proposta por Hofstede, por sua vez, se destacam por aceitar e estimular muita competitividade entre seus membros e, portanto, uma estratégia válida seria utilizar os meios de comunicação disponíveis para transmitir informações comparativas entre os produtos ou serviços da empresa e de seus competidores. Por outro lado, em culturas que prezem o coletivo, os objetivos comuns se sobrepõem e devem, dessa maneira, ser ressaltados (OKAZAKI, 2004).

É possível se observar ainda efeitos semelhantes em culturas nos extremos do duplo masculino versus feminino e que sejam ou não orientadas para o longo prazo e, isto posto, ajustar os elementos do composto de marketing como e quando se fizer necessário. Particularidades a parte, o principal a ser compreendido é o impacto inegável que especificidades culturais têm sobre não apenas a transmissão de informações e mensagens – que vai muito além das barreiras linguísticas – mas também e principalmente sobre o atingimento de metas e até sobre o sucesso dos movimentos internacionais da empresa.

2.4 GLOBALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

O uso de redes de computadores teve sua origem nas organizações militares de defesa norte-americanas, mas o principal capacitador do crescimento explosivo da internet que se observou se deve principalmente à *world wide web* (WWW). Através desta, os usuários tiveram acesso a uma interface gráfica amigável e, mais importante, aos links de hipertexto que permitem se passar de um ponto da rede a outro através de simples cliques do mouse (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Paralelo a estes avanços conceituais e funcionais, seguem o aparentemente inesgotável crescimento de velocidade e capacidade de processamento nos computadores pessoais e em equipamentos de telecomunicações que permitem a manipulação de dados de múltiplas mídias a velocidades antes inconcebíveis (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Ainda em 1983, especulou-se que a globalização dos mercados era eminente e se viu como solução para que as corporações globais atendessem aos muitos mercados que em breve se tornariam disponíveis, um foco na padronização do composto de marketing visando a diferenciação em preço (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

O desenvolvimento de tecnologias de comunicação e o surgimento de mercados globais influenciaram as transformações radicais pelas quais sociedades e economias globais recentemente passaram. Compradores mais informados e ativos, que sabem suas necessidades e buscam satisfazê-las; uma competitividade intensificada entre as companhias, possível de existir agora até mesmo entre regiões geograficamente distantes; além de novas tecnologias, mídias e meios de comunicação originaram mudanças profundas nas soluções de marketing adotadas pelas empresas (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008).

2.4.1 Mercados globais ou *intermarkets*

Os argumentos que defendiam a padronização como resposta a uma possível onda de globalização ganharam respaldo com a recente proliferação da internet. A aceitação fenomenal e as taxas de crescimento surpreendentes das comunicações online e do comércio eletrônico no começo do século XXI ocasionaram um fenômeno de disseminação de influências e preferências através da internet e de

outras mídias que foi, em grande parte, responsável pelo surgimento de classes de consumidores internacionais com perfis semelhantes entre si (OKAZAKI, 2004).

Esses mercados globais – ou *intermarkets* – culturalmente similares são particularmente atraentes para empresas que sigam táticas de marketing padronizadas (WAHEEDUZZAMAN e DUBE, 2004) posto que amplificam a possibilidade de economias ao longo do globo e minimizam os efeitos negativos da padronização de estratégias de marketing. Alinhada a este conceito está a centralização de etapas da produção que tem papel importante na redução de custos totais. Além disso, esta é ainda mais justificada ao atender a *intermarkets*, uma vez que os custos logísticos elevados envolvidos já seriam necessários de qualquer maneira para se atender aos clientes dispersos globalmente.

Atualmente, em um mundo já globalizado, a publicidade produzida para um mercado específico, bem como todo tipo de comunicação corporativa, não fica necessariamente restrita a esse e, por causa disso, é possível que consumidores sejam afetados por mensagens de origens distintas e até mesmo dissonantes. Indo além, é possível observar cenários em que nações não são mais a melhor representação de mercados ou, ao menos, não são mais a melhor representação de barreiras a serem utilizadas para diferenciar culturas e demandas de composto de marketing (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009).

É fácil, portanto, notar a insurgência de classes de consumidores cuja homogeneidade de culturas e comportamentos transcende a localização puramente geográfica e que já estão sendo satisfatoriamente atendidas por produtos e serviços amplamente disponíveis ao redor do globo (VRONTIS, THRASSOU e LAMPRIANOU, 2009). Um exemplo vívido e amplamente observado na literatura é o da classe alta mundial, na qual não apenas os consumidores transitam frequentemente entre diferentes mercados e regiões do mundo, mas também onde seus integrantes se assemelham muito em termos de preferências de consumo, independente de sua origem natal.

2.4.2 Internet e negócios virtuais

Após a era da colonização física de séculos passados e após a mais recente globalização comercial, as empreitadas mercantilistas da atualidade desbravam, como seus antecessores, uma nova fronteira repleta de oportunidades e incertezas:

a internet. A economia digital é muito relevante dentro da economia global – não apenas em termos financeiros, mas também no seu impacto sobre atitudes e comportamentos amplificado ao longo dos mercados –, e se faz ainda mais importante ao se observar sua tendência de crescimento exponencial e sem precedentes (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Tamanha acessibilidade, acompanhada dos grandes aumentos em taxas de transmissão de dados, deram início a uma “corrida do ouro” no ciberespaço. Esta onda de “colonizações” realizada por empreendedores e publicitários que simultaneamente constroem, povoam e exploram a internet em muito se diferencia das funções para a qual esta estrutura virtual foi desenvolvida mas, mesmo assim, atualmente guia seu progresso e as perspectivas de futuro da internet.

Curiosamente, na origem da internet – mais especificamente no meio acadêmico durante a década de 80 – existia um comportamento fortemente anticomercial e, segundo esta cultura original, negociar bens e serviços na internet era encarado como um grande pecado, que por vezes chegou a gerar sérios conflitos no território da internet (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Atualmente, no entanto, a internet se tornou um meio comum para a realização de negócios locais e internacionais. À medida que consumidores se moveram rumo a mídias online, empresas das mais diversas origens os seguiram e, assim, o crescimento astronômico do *e-commerce* modificou a maneira através da qual as multinacionais se apresentam, comunicam e vendem. Neste âmbito, os sites de empresas ou de produtos e serviços são usados não apenas para a realização de transações, mas também como importante fonte de informações para os consumidores, o que afeta diretamente a seleção e compra de determinado item (OKAZAKI, 2004).

Outro ponto no qual os meios virtuais modificaram o cotidiano do comércio mundial foi através da amplificação da interatividade entre os consumidores e os membros da cadeia produtiva. A interatividade é parte intrínseca e constante na internet, as inúmeras oportunidades de interação e diferentes meios para tanto acabam sendo responsáveis por um nível mais elevado de exigência por parte dos consumidores e, assim, por mecanismos de resposta mais elaboradas por parte dos produtores ou vendedores.

A comunicação no marketing online, cabe lembrar, também está sujeita às mesmas influências culturais na interpretação e aceitação da mensagem que se

observa em meios físicos. Neste caso, no entanto, além das dimensões culturais e de linguagem, devem ser observados e acompanhados também os padrões de uso e acesso à internet em cada mercado em que se atua (OKAZAKI, 2004).

2.4.3 Região cultural virtual

Todos esses elementos combinados trazem à tona a noção de que a internet não apenas mudou irreversivelmente a economia mundial, mas que ela criou uma nova sociedade com características próprias. Já é aceito, desta maneira, o conceito de a internet ser de fato uma região cultural da internet, com demografia e psicografia próprias. Cabe, portanto, compreender quais as normas culturais e costumes da população nesta região cultural virtual (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Recordando a definição de cultura nacional como valores, comportamentos, percepções e expectativas comuns a determinado grupo de pessoas, é possível argumentar que a internet tem de fato um conjunto de características gerais que criam uma noção de pertencimento. Estas envolvem, similar ao existente em países, uma massa de indivíduos compartilhando até certo limite as mesmas características culturais e, portanto, é possível encarar a internet como uma nação, ainda que uma nação puramente virtual (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Os cidadãos desta sociedade virtual, cabe ressaltar, não deixam em nenhum momento de ser membros de suas nações de origem. Ainda que existam flutuações comportamentais dependendo do tipo de interação social e da ocasião, um indivíduo sempre refletirá em algum grau sua origem, mesmo enquanto atuando online. Esta é a principal causa da grande heterogeneidade observada entre os membros da região cultural virtual e o mais interessante é que, apesar disso, ainda existem semelhanças palpáveis nesta crescente massa (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Definir cultura, para posteriormente classificá-la, como visto anteriormente, é uma tarefa complexa. É possível encará-la como crenças e padrões compartilhados por um grupo de pessoas e que auxiliam o indivíduo a decidir o que algo é, o que pode ser, como se sentir, o que fazer e como fazer. Outra definição está nos valores e códigos subjacentes que devem, em qualquer estrutura cultural orgânica, ser traduzidos por um forte sentimento de identidade e pertencimento. Estas definições se alinham com um código de conduta existente desde os primórdios da internet – a

netiqueta – trazendo ainda mais certeza da existência de fato de uma nação cultural no território virtual da internet (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

A comunicação através da internet, para que seja eficiente, está sujeita a alterações se comparada à comunicação local, permitindo desta maneira que chances de mal-entendidos e confusões sejam minimizadas e todos os envolvidos sempre possam obter o melhor resultado possível. Isto impacta fortemente a cultura observada na internet e serve para identificar padrões comuns de etiqueta online, como um código informal de práticas e costumes que regula os comportamentos aceitos na internet (STRAWBRIDGE, 2006).

Mais do que apenas ditar boas maneiras, a *netiqueta*, apoiada nas características inerentes à internet – distanciamento físico, falta de entonação, uso de auxílios visuais e de outras mídias –, faz com que atos inaceitáveis na maioria das culturas do mundo sejam realizados frequentemente sem qualquer sansão em determinados fóruns virtuais (STRAWBRIDGE, 2006). É importante, no entanto, destacar que em diferentes ambientes virtuais determinados comportamentos são aceitos ou não, e se enquadrar ao correto para cada website específico é parte vital da *netiqueta*.

O uso adequado da *netiqueta*, portanto, pode evitar que conteúdo relevante seja ignorado, sentimentos magoados, reputações feridas e ainda que tempo ou dados sejam desperdiçados (STRAWBRIDGE, 2006). No entanto, a internet é composta por seus usuários e o perfil destes se altera com o tempo, fazendo com que os comportamentos aceitos – e consequentemente a conduta adequada ao ambiente – se altere e ajuste de acordo, fazendo com que a própria *netiqueta* esteja em constante atualização.

Os efeitos oriundos de valores culturais se mostram menos severos no marketing eletrônico do que inicialmente previsto. Isto porque a convergência cultural aproxima os diferentes perfis envolvidos de tal maneira que uma nova classe de consumidores globais possa passar a ser considerada pelas empresas. Na realidade, é possível até mesmo encarar a internet e seus mercados como uma nova região cultural na qual os esquemas de classificação cultural, como as dimensões de Hofstede, devem ser revistos e reinterpretados (OKAZAKI, 2004).

Assim sendo, a necessidade de se reconhecer, compreender e aceitar esta nova cultura é urgente, especialmente se o objetivo for criar negócios bem

sucedidos atendendo às necessidades e desejos dos habitantes da região cultural virtual da internet (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

2.4.3.1 Dimensões culturais na internet

A internet de maneira geral não respeita limites geográficos. Detalhes sociais e econômicos, no entanto, podem ser observados em sua “população” devido às métricas de acessibilidade que variam dentre os países. Além disso, o nível de envolvimento com a experiência virtual flutua de acordo com os níveis de escolaridade e até mesmo com a ocupação de seus membros, fazendo com que o peso dos indivíduos na construção da cultura da região virtual não seja uniforme. Estes pontos se traduzem em uma cultura resultante na qual é possível perceber peculiaridades de comportamento únicas, tanto de interesse da sociologia e da antropologia quanto da administração.

Tendo já descrito brevemente os significados das dimensões culturais de Hofstede, é possível buscar classificar a internet de acordo com estas e, assim, determinar a demografia e a psicografia específicas associadas com o território da internet e com o grupo coletivo que tem criado uma entidade cultural – uma nação – reconhecível e passível de ser focada e trabalhada (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

O uso cotidiano da internet não se assemelha a um processo formal e restrito, praticamente qualquer um com o equipamento apropriado pode acessá-la (salvo algumas exceções em áreas com restrição de democracia). Concomitantemente não se observa uma estrutura hierárquica rígida e obrigatória ou procedimentos excessivamente burocráticos necessários para o acesso satisfatório à imensidão de informações que é a internet (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Esta configuração é por natureza informal, sem qualquer ênfase em diferentes status que distingam um usuário do próximo. O ambiente igualitário também pode ser visto como um dos pontos mais constantes e fundamentais da internet: o estímulo à interatividade entre os habitantes desta cultura virtual. Assim, percebe-se que um dos traços mais presentes dessa sociedade é, com certeza, o baixo distanciamento do poder, onde a voz individual não merece qualquer privilégio sobre as outras (BURGMANN, KITCHEN e WILLIAMS, 2006).

Inicialmente a internet tinha características predominantemente coletivistas. Como na maioria das nações em desenvolvimento, ações de compartilhamento e

cooperação prevaleciam. No entanto, o sucesso e o decorrente desenvolvimento da internet trouxeram uma nova leva de “colonizadores” ao território virtual e, nesta configuração emergente, observa-se o começo de um movimento cultural rumo ao individualismo, em muito fundamentado pelo frutífero comércio online e pelas diferentes novas oportunidades empresarias disponíveis (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Esse deslocamento, no entanto, ainda não é definitivo posto que é clara a existência de membros da sociedade da internet lutando por preservar sua cultura e manter seus ideais originais. São os que acreditam que o real diferencial da internet está no sentimento de “orgulho cívico” e no espírito comunitário que unem todos os usuários da rede, reforçando as ações de compartilhamento e efetivamente lutando contra as empreitadas exclusivamente comerciais (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Partindo da definição anteriormente dada sobre a dimensão cultural de mitigação de incertezas – medida segundo a qual uma nação tende a promover conformidade e previsibilidade –, a diversidade dentro da sociedade da internet é de tal proporção; englobando múltiplas origens, vários pontos controversos e ideias divergentes; que esforços de adequação são de fato inúteis. Além disso, termos como criatividade e inovação figuram constantemente no comportamento e nas ações dos usuários da internet, fato que seria inconcebível em uma cultura com grande mitigação de incertezas (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Na internet, raras são as regras ou regulamentos uniformemente aceitos e consentidos, novas ideias e propostas surgem constantemente, comentários e interação são encorajados. A sociedade virtual não tem mitigação de incertezas, apreciando constantes desafios e a liberdade de expressão. Em realidade, não existem reais restrições ao que pode ou não figurar na internet (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

No quesito de masculinidade versus feminilidade existe uma dificuldade extra em classificar a internet e seus usuários visto que características de ambos os extremos estão presentes. Tanto atitudes agressivas e competitivas podem ser observadas em, por exemplo, publicidades incômodas e *spams*; quanto é possível perceber também atitudes de apoio e cuidado com o próximo em diversas ocasiões.

Ainda que a maioria dos usuários da internet seja atualmente masculina (proporção essa que tem apresentado recentemente uma tendência rumo à equiparação), no *continuum* masculinidade versus feminilidade de Hofstede é

possível posicionar a sociedade virtual como originalmente feminina, ainda que agora esteja mais mista em termos comportamentais desde a recente leva de usuários e propósitos comerciais à rede (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

A profusão de elementos focados em poupar o tempo dos usuários na internet, observáveis em praticamente quaisquer dispositivos de acesso, leva à crença de que a região cultural virtual apresenta baixos índices de orientação para o longo prazo (ROBBINS e STYLIANOU, 2009). Ferramentas que privilegiem o rápido e correto acesso a informações, pessoas ou produtos são a essência da internet atualmente e, observando as páginas mais relevantes e com mais acessos globalmente, fica claro o foco no atingimento imediato dos objetivos dos usuários, sejam estes quais forem, caracterizando uma cultura orientada para resultados no curto prazo.

O extenso questionário que Hofstede utilizou para sua análise e para suas conclusões é o principal item de pesquisa que conseguiu com sucesso medir esta a variável intangível que é a cultura. Através dela somos capazes atualmente de afirmar que a sociedade virtual da internet tem de fato uma cultura comum definível e observável, com costumes e etiqueta próprios. Isso, por sua vez, possibilita que seus atuais e potenciais usuários levem em conta estes fatores culturais quanto realizarem negócios nesta nação virtual, como deveria realmente ocorrer em quaisquer transações internacionais no ambiente altamente globalizado da atualidade (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

2.4.4 Impacto da região virtual sobre padronização ou adaptação das variáveis do composto de marketing

Quaisquer nebulosidades aparentes, estranhezas ou intangibilidades que sem dúvida existem nos negócios digitais em comparação com o meio físico não devem ser apontados como reais desafios para os gestores de empresas bem estruturadas e administradas. Todas estas objeções podem ser facilmente subjugadas através de boas práticas de marketing que em teoria devem estar presentes nas corporações antes mesmo das empreitadas online (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Pesquisar e compreender as necessidades e desejos dos consumidores, entender o comportamento dos clientes e planejar as ações e estratégias de acordo são etapas que devem ser seguidas em qualquer novo mercado – físico ou virtual.

Da mesma maneira que no final do século XX companhias tiveram que ajustar suas operações devido à globalização, as mudanças econômicas e sociais impostas pela revolução e disseminação digital também oferecem grandes oportunidades e exigem novas respostas e posturas, bem como um maior preparo para que uma entrada de sucesso no mercado virtual possa ocorrer (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

As orientações para o este cenário são novas, mas não necessariamente superiores ou mais relevantes do que as já existentes para a boa condução de negócios internacionais. Em especial são afetadas as que dizem respeito à padronização ou adaptação das estratégias de marketing visto que tanto as vantagens da padronização – aumento de volume e consequente redução de custos, além de simplificação da implementação –, quanto as da adaptação – devido ao surgimento e reconhecimento desta nova região cultural virtual e de classes globais de consumidores, resultando em novas peculiaridades culturais relevantes – se fazem mais presentes nas relações comerciais contemporâneas. Cuidado e planejamento, portanto, se fazem mais imprescindíveis do que nunca para o sucesso de operações de entrada em novos mercados – internacionais ou locais, físicos ou virtuais.

O pecado capital do marketing virtual é ser excessivamente agressivo ou intrusivo. As mensagens e oportunidades de contato devem sempre acrescentar valor para o cliente, ainda porque este mesmo cliente não sente qualquer remorso de sair de um website com apenas um clique caso ele esteja entediado ou frustrado, ou caso ele simplesmente não se impressione com a experiência. É interessante envolver a mensagem comercial em informações que auxiliem o trabalho do destinatário, que estimule seu intelecto ou, no mínimo, que o entretenha. Cabe sempre ressaltar que o conhecimento do mercado é uma ferramenta fundamental e, no caso da internet, seus membros são uma massa de consumidores em constante busca por estímulo e motivação (JOHNSTON e JOHAL, 1999).

Como em teoria os websites são acessíveis a qualquer um em qualquer lugar do globo, é de se esperar um elevado nível de padronização entre os países em que cada empresa atua. No entanto, fatores culturais, econômicos e competitivos embaçam este efeito e, ainda, a variação no controle das matrizes sobre suas subsidiárias faz com que cada produto ou serviço tenha níveis variados de adaptação ao longo do globo. Junto a estes fatores, devem ser considerados ainda indicadores de acesso à internet em cada mercado, como índices de posse de

computadores na população, de acesso à internet e de padrões de uso e consumo online (OKAZAKI, 2004).

O resultado, enfim, é que mesmo que seja claro o impacto da região cultural virtual sobre as estratégias utilizadas por empresas em processo de internacionalização, este não pode ser encarado como único motivador da tomada de decisão. Gestores e demais envolvidos em empresas nesta situação devem estar conscientes da revolução realizada pela internet não apenas sobre seus consumidores, mas também sobre as formas de se negociar local ou internacionalmente. Na realidade, até mesmo administradores de empresas que já tenham presença virtual significativa devem seguir atitudes similares posto que seus parceiros, clientes e possivelmente até seus concorrentes já foram fundamentalmente alterados por esta nova e irreversível realidade.

2.5 SUMARIZAÇÃO DA REVISÃO E GAPS DE PESQUISA

A fim de resumir as diferentes linhas de conhecimento estudadas para esta dissertação, o esquema presente na Figura 6 descreve como essas interagem entre si na construção de o que compõe sucesso ou fracasso para empreitadas internacionais virtuais como as analisadas.

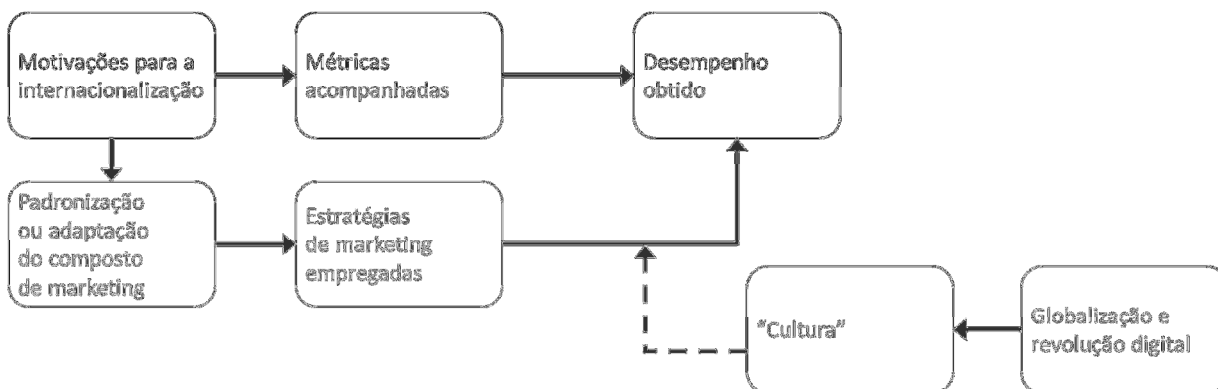


Figura 6: Sumarização da revisão de literatura, elaboração própria.

Inicialmente, cabe ressaltar que cada empreitada de internacionalização parte de motivações específicas e, portanto, tem cenários e objetivos únicos. Estes levam à necessidade de métricas ajustadas para a correta aferição de sucesso ou fracasso e para que se possa determinar o desempenho efetivamente obtido na empreitada internacional.

Ao mesmo tempo, em se tratando de razões e situações diferentes para cada empresa e movimento internacional, a maneira através da qual a equipe de gestão da empresa ataca os desafios da internacionalização leva à adaptação ou à padronização de cada um dos elementos do composto de marketing e, desta forma, uma estratégia de marketing é construída e posta em prática no mercado-alvo.

Como este composto de marketing é, enfim, recebido pelo mercado em questão depende em muito de como suas propostas de valor são percebidas e isto, por sua vez, é consequência de elementos econômicos e culturais que compõe o perfil da sociedade local. Desta maneira, percebe-se o impacto de elementos culturais sobre o efeito e o resultado das estratégias de marketing empregadas a fim de se atingir os objetivos inicialmente propostos e, com isso, um desempenho internacional positivo.

Esta influência indireta do construto “cultura”, por sua vez, é ampla e engloba elementos culturais tanto da empresa, quanto de seus consumidores locais e, ainda, aqueles inerentes ao ambiente no qual a transação ou o consumo venha a ocorrer. Sobre todos estes, finalmente, é possível notar o impacto que a revolução digital e a globalização tiveram no passado e que continuam a exercer atualmente, envolvendo desde a aproximação cultural de mercados até o surgimento da chamada região cultural virtual.

Os impactos descritos são especialmente relevantes em se tratando de negócios virtuais, sendo o comportamento e a cultura de vendedores e consumidores deste meio muito mais suscetível às influências oriundas da constante evolução tecnológica.

Com base no que foi apresentado e compreendido da revisão de literatura, buscou-se através desta dissertação em primeiro lugar revisar o dilema de padronização versus adaptação de estratégias de marketing internacional posteriormente à revolução digital. Além disso, também se faz interessante analisar o reflexo de diferenças culturais sobre os resultados obtidos por empresas virtuais e verificar o impacto e as vantagens da presença física local em empreendimentos online, objetivos intimamente ligados à escolha dos casos analisados. Finalmente, também se faz valioso investigar indícios da existência da chamada região cultural virtual, bem como verificar quaisquer outros elementos relevantes para o sucesso de empresas virtuais em empreitadas internacionais.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A literatura lista uma série de métodos válidos para a pesquisa acadêmica e três pontos são dados como mais relevantes no momento de decidir qual estratégia melhor se adequa às necessidades da pesquisa em questão. São eles o tipo da questão de pesquisa proposta, a extensão do controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais efetivos e o enfoque em acontecimentos históricos ou contemporâneos. O Quadro 1 resume este processo decisório:

Estratégia adequada	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, porquê	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quando	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quando	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, porquê	Não	Não
Estudo de caso	Como, porquê	Não	Sim

Quadro 1: Métodos e propósitos da pesquisa acadêmica (YIN e HEINSOHN, 1980).

Ao comparar os métodos existentes, é possível afirmar que para se definir a metodologia a ser seguida é preciso analisar em primeiro lugar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, o método de estudo de caso é adequado para responder às questões "como" e "por que" que são explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo (BRESSAN, 2000).

Assim é possível compreender os motivos que fazem do estudo de caso a metodologia ideal para a pesquisa proposta neste trabalho. Como parte da proposta desta dissertação consiste em compreender as motivações e objetivos ("por que") da internacionalização de empresas virtuais e, mais importante, os meios utilizados para tanto ("como"), ou seja, padronização ou adaptação de estratégias de marketing e relevância das culturas local e virtual, o viés elucidativo do estudo de caso se faz muito adequado.

Este método, bem como os outros métodos qualitativos, é especialmente útil quando o fenômeno observado é amplo e complexo, onde o corpo de

conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre (BRESSAN, 2000).

Ainda que isto também se aplique à pesquisa histórica e à realização de experimentos, a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando se estudam eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas (YIN, 1989). Como o foco em questão está em empresas virtuais realmente em operação atualmente e cujos resultados não podem ser impactados ou controlados pela análise, o estudo de caso se apresenta como metodologia de maior aderência e viabilidade para este trabalho.

3.1 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é um método de pesquisa social empírica que permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos feitas através de analogias de situações (CAMPOMAR, 1991).

A essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAMM, 1971).

A clara necessidade pelo uso de estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em outras palavras, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 1989).

O método do estudo de caso, como todos os métodos de pesquisa, é mais apropriado para determinadas situações do que para outras nas pesquisas em administração. Ao se decidir pelo uso deste método de pesquisa, um investigador deve ter em mente os perigos e as críticas que são normalmente feitos ao método em questão e deve tomar as precauções e cuidados necessários para evitá-los ou minimizar as suas consequências (BRESSAN, 2000).

Ainda assim, o método do estudo de caso tem sido visto erroneamente por autores em determinados campos do conhecimento como um recurso repleto de ressalvas ou ainda como apenas uma maneira para se gerar *insights* exploratórios, e

não como um método de pesquisa propriamente dito (BONOMA, 1985). Dessa forma, é necessário grande cuidado ao se planejar a execução de qualquer estudo de caso a fim de se fazer frente às críticas tradicionalmente tecidas a respeito da metodologia.

Apesar das fraquezas e limitações apontadas, o estudo de caso tem tido um uso extensivo na pesquisa social, seja nas disciplinas tradicionais, como a psicologia, seja nas disciplinas que possuem uma forte orientação para a prática como a administração, além de ser frequentemente utilizado para a elaboração de teses e dissertações nestes campos (BRESSAN, 2000).

No que envolve a coleta de dados, os principais objetivos de um estudo de caso não são a quantificação ou a enumeração, mas sim a descrição e a classificação, desenvolvimento teórico e teste limitado da teoria. Resumidamente, o objetivo é a compreensão dos eventos (BONOMA, 1985).

De forma sintética, podem ser apresentadas quatro principais aplicações para o método do estudo de caso (YIN, 1989). São elas: para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas por *surveys* ou por estratégias experimentais; para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu; para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e para explorar as situações onde as intervenções avaliadas não apresentem resultados claros e específicos.

A motivação específica deste trabalho se enquadra tanto na busca por explicações e ligações causais de eventos reais quanto na descrição de eventos e contextos complexos do passado.

Não se deve utilizar um estudo de caso, cabe ressaltar, com outros objetivos que não o de geração de ideias para testes posteriores pois fatores como o tamanho reduzido das amostras, a seleção não randômica dos respondentes, a falta de similaridade em alguns aspectos da situação problema e a natureza subjetiva do processo de medida se combinam para limitar a acurácia das conclusões (BRESSAN, 2000).

3.2 TIPOS DE ESTUDOS DE CASO

Os estudos de caso podem ser categorizados segundo quatro tipologias, sendo estas resultantes de uma matriz de dupla entrada. Consideram-se o número

de casos envolvidos no projeto de pesquisa – um caso ou múltiplos casos – e a unidade de análise em que se foca – holística ou encaixada (YIN, 1989).

É coerente verificar que uma pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos, sendo que evidências oriundas de casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de caso único (BRESSAN, 2000), mas é importante ter em mente que o uso de vários casos deve ser determinado pela conveniência e pelas oportunidades, e não apenas com o objetivo de se elevar as chances de se obter inferências positivas (CAMPOMAR, 1991).

Um ponto de atenção básico que o pesquisador deve ter em mente ao projetar estudos de caso é que a escolha de se trabalhar com um ou vários casos deve ser realizada antes do início da coleta de dados, visto esta decisão terá grande influência sobre a formulação das questões da pesquisa (YIN, 1989).

Ainda assim, nas considerações sobre os tipos de estudos de caso, um aspecto relevante a ser considerado é o fato de que um projeto de pesquisa não é algo fechado e completo, mas é sim dinâmico e vivo e que, por causa disto, pode estar sujeito a modificações durante sua execução (BRESSAN, 2000).

De maneira semelhante, um mesmo estudo de caso pode ainda envolver mais de uma unidade de análise, deixando de ser uma pesquisa holística e passando a dar especial atenção a uma ou várias subunidades dentro do caso estudado, configurando assim uma pesquisa encaixada (YIN, 1989).

A pesquisa realizada por este trabalho específico, cabe mencionar, focará dois casos que serão detalhados adiante – o caso Hattrick e o caso Cartola. A abordagem do Hattrick será realizada de maneira holística, enquanto que a análise do Cartola será encaixada visto que apenas os elementos relacionáveis com o Hattrick são interessantes para o objetivo da pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA O ESTUDO DE CASO

É fundamental para se realizar um de estudo de caso adequado, ter uma estratégia geral para a análise, visto que esta tem uma influência direta sobre os resultados a serem obtidos e sobre a validade das conclusões tiradas do trabalho (BRESSAN, 2000). O objetivo final da análise é o de tratar as evidências de forma

adequada para se obter conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações dissonantes ou alternativas (YIN, 1989).

O procedimento para se realizar uma pesquisa de estudo de caso com sucesso se inicia na clara definição do problema a ser pesquisado, levando esta à conclusão de que a metodologia mais adequada para tanto é de fato um estudo de caso. Em seguida deve-se desenhar a estrutura da coleta de dados e apresentar as perguntas principais, decidindo-se por um único ou por múltiplos casos e por uma natureza global e holística, abrangendo os elementos do caso como um todo, ou encaixada, focando em diversos níveis dentro do mesmo caso (CAMPOMAR, 1991).

Ao elaborar um plano de pesquisa, é importante que o investigador estabeleça procedimentos que visem maximizar os resultados a serem obtidos através da utilização das fontes de evidência disponíveis (BRESSAN, 2000). Além disso, as conclusões devem ser específicas, com as possíveis inferências e explicações, permitindo assim que os *insights* sejam utilizados como base para novas teorias e modelos (CAMPOMAR, 1991).

Determinar as questões mais significantes para determinado tópico e obter alguma precisão na formulação das questões do caso exige muita preparação. A maneira mais adequada para tanto se dá através de uma extensa revisão da literatura já escrita sobre o tema (YIN, 1989).

Além disso, cabe ao pesquisador, como ponto focal da pesquisa, uma série de responsabilidades e exigências. Dentre estas se destacam: a habilidade para fazer perguntas e interpretar os resultados; a habilidade para ouvir e não se deixar prender pelas suas próprias ideologias e percepções; a habilidade para adaptar-se e ser flexível a fim de que possa enxergar as novas situações encontradas como oportunidades e não como ameaças; e um firme domínio das questões e do tópico em estudo (BRESSAN, 2000).

Pode-se basear os estudos de caso em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas, sendo que de maneira independente nenhuma das fontes possui vantagem indiscutível sobre as outras. É, aliás, interessante encarar as várias fontes como altamente complementares (YIN, 1989).

Uma preocupação específica em relação aos resultados do modelo de estudo de caso é o fato de esse fornecer uma pequena base para generalizações científicas uma vez que, por estudar apenas um ou alguns casos, não se constitui em amostra

significativa da população e, assim, tornam-se sem validade quaisquer tentativas de se extrapolar os resultados para populações (BRESSAN, 2000).

O método do estudo de caso obtém em geral evidências a partir de seis fontes de dados: literatura e documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, sendo que cada uma destas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos apropriados (BRESSAN, 2000). É fundamental se determinar os instrumentos para a coleta destes dados o mais cedo o possível para que se evitem vieses ou atrasos desnecessários na pesquisa (CAMPOMAR, 1991).

A análise dos dados obtidos pode seguir quatro principais métodos (YIN, 1989):

Adequação ao padrão, no qual se compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica (ou com várias outras previsões alternativas). Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna.

Construção da explanação, que consiste de um tipo especial de adequação ao padrão cujo objetivo é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre este.

Análise de séries temporais, que é diretamente análoga à análise de séries temporais realizada em experimentos, buscando apontar o curso de acontecimentos que levaram ao evento analisado.

Modelos lógicos de programa, uma combinação das técnicas de adequação ao padrão e de análise de séries temporais na qual o padrão que está sendo buscado é o padrão de causa-efeito entre variáveis dependentes e independentes.

A pesquisa deste trabalho foi baseada principalmente em entrevistas, com alguns poucos registros de arquivos auxiliando a construção das conclusões. A escolha destes métodos foi baseada principalmente na conveniência, visto que os respondentes são tidos como fontes respeitáveis de conhecimentos práticos de sucesso no âmbito analisado. A análise destas evidências, por sua vez, recai dentro da definição de uma construção de explanação, visto que se buscam os motivadores de determinadas decisões corporativas empregadas.

3.4 COLETA DE DADOS

Para efetivamente realizar os estudos de caso propostos, duas entrevistas foram realizadas com pessoas-chave nas organizações visadas. As entrevistas foram realizadas sempre próximas às empresas e durante dias de trabalho para que os entrevistados estivessem no conforto de um ambiente familiar e à disposição caso fosse necessário retornar ao trabalho, mas também de maneira que estivessem particularmente ligados a suas rotinas profissionais e, assim, com linhas de raciocínio focadas na aplicação prática dos temas discutidos durante a entrevista.

No caso do Hattrick, o entrevistado escolhido foi Johan Gustafson – ou HT-Johan, como é conhecido pelos usuários do jogo. Envolvido com o Hattrick desde que este se tornou efetivamente um negócio, Johan é atualmente o segundo homem em toda a organização e, mais importante, é o principal responsável pelas áreas de criação e marketing do jogo no mundo, o que fez dele sujeito perfeito para o âmbito desta dissertação. O fato de ter se envolvido com negócios virtuais durante seu pico (no final da década de 90) e, ainda, de ter sentido e sobrevivido às consequências do estouro da bolha especulativa deste mercado e a todas as muitas alterações e revoluções que ocorreram na década seguinte, fizeram de Johan um profissional com muito conhecimento prático de administração de negócios virtuais, cuja experiência e liderança no ramo o credenciam como voz relevante a ser ouvida.

A entrevista foi agendada através de uma troca de emails para sua conta no jogo, à qual ele respondeu positivamente e se prontificou a ajudar com a pesquisa como possível. Extremamente prestativo e solícito, Johan fez questão de ser aberto e direto na entrevista, auxiliando em muito a chegada à conclusão e, de fato, levando-a a novos rumos. A entrevista foi marcada na cidade de Malmö, na Suécia, e realizada em outubro de 2011 durante aproximadamente uma hora em um restaurante próximo à sede local do Hattrick. A comunicação entre entrevistador e entrevistado foi realizada em inglês, o que de maneira alguma representou uma barreira à livre troca de ideias e opiniões.

Após a análise desta entrevista e de seu vínculo com a teoria, ficou claro que uma nova entrevista complementar se faria interessante, focando especialmente as oportunidades perdidas por não existirem esforços de adaptação ou por não se tratar de um negócio efetivamente local a seus consumidores. A solução foi analisar um concorrente que, de maneira diametralmente oposta ao Hattrick, estivesse apenas focado em um único mercado. O Cartola, por sua relevância na mídia e,

mais especificamente, na internet brasileira, se apresentou como candidato alinhado com tal propósito.

O entrevistado – Newton Fleury: atua como principal responsável pelo desenvolvimento cotidiano do jogo. Contratado em 2004 justamente com o propósito de criar algo semelhante ao Hattrick no Brasil, mas contando com uma série de vantagens pertinentes a se trabalhar de dentro do maior conglomerado de mídia do país, Newton é líder de desenvolvimento do jogo e de sua marca, o que faz com que ele seja um entrevistado repleto de conhecimentos válidos e relevantes a esta dissertação.

Após o contato inicial por email, no qual os objetivos da pesquisa e o escopo da entrevista foram apresentados, a entrevista foi realizada em setembro de 2012 próxima à sede da globo.com, empresa que detém o Cartola. A duração desta entrevista foi, também, de aproximadamente uma hora e as conclusões resultantes serviram em muito para auxiliar a interpretar o que foi observado no caso Hattrick.

Ambas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise. Além disso, nos dois casos existia um roteiro elaborado previamente que serviria para orientar o rumo da conversa e propor novas abordagens ao tópico discutido nas entrevistas, ainda que durante sua execução houvesse muita liberdade para se explorar novos assuntos que surgissem ou a fim de permitir que os entrevistados seguissem seus próprios fluxos lógicos.

Associado à realização das entrevistas, realizou-se ainda uma triangulação de informações – tanto prévia quanto posteriormente às entrevistas – através do uso de fontes de dados secundárias, incluindo nestas desde reportagens até fontes virtuais de dados e opiniões, bem como o site de tráfego online Alexa.

4 DESCRIÇÃO DO CASO HATTRICK

Como foi exposto no início desta dissertação, um dos objetivos deste estudo de caso foi ajudar na compreensão sobre de que maneira e até que extensão especificidades culturais e presença física local afetam os resultados das estratégias de marketing internacional seguidas por empresas virtuais. Além disso, é interessante compreender se de fato existe a formação de uma unidade cultural através da internet, o que indica que uma nova região cultural – comparável e comercialmente endereçável – teria sido criada como consequência da disseminação tecnológica e da consequente globalização de pessoas e mercados.

Com isso em mente, a análise mais adequada a ser realizada envolveria uma empresa virtual atuante em vários mercados e com a capacidade de observar se seus consumidores se portam uniformemente ao longo das diversas regiões em que atua. Em realidade, mais do que apenas uma opinião subjetiva, seria interessante analisar de que maneira os muitos mercados são agrupados pela equipe de gestão – verificando a padronização ou adaptação de estratégias de marketing ao longo destes grupos – e se os resultados almejados nas empreitadas de internacionalização são atingidos satisfatoriamente desta maneira.

Para tanto, o Hatrick (<http://www.hattrick.org>) foi visto como excelente alternativa.

Hattrick é um WBMMOG (*Web Based Massive Multiplayer Online Game*), um jogo puramente online (que não requer instalações ou downloads) de *manager* de futebol no qual o usuário é o gestor principal de seu time, contratando ou demitindo profissionais de diversas áreas, gerenciando o estádio e o relacionamento com os torcedores, selecionando táticas de jogo e treinamento apropriadas e, mais importante, interagindo com quaisquer outros usuários do jogo ao redor do globo, podendo comprar ou vender jogadores e treinadores em um mercado extremamente dinâmico e acessível e, também, agendar jogos amistosos com qualquer time disponível.

Esta possibilidade de interação constante entre os muitos visitantes é uma das características mais atraentes do jogo, fazendo com que o número de usuários do jogo tenha crescido exponencialmente desde sua criação. Original da Suécia, o jogo tem atualmente a maioria de seus jogadores proveniente de países como Espanha, Holanda, Polônia e Alemanha.

Ainda que o tema abordado seja o futebol, não se observa, no entanto, uma relação direta entre a prática do esporte em determinado país e sua aceitação ao Hattrick. O Brasil, por exemplo, mesmo sendo indiscutivelmente uma das nações que mais se dedica ao futebol, tem apenas pouco mais de 19 mil usuários ativos de Hattrick, enquanto que a Polônia atualmente tem mais de 50 mil. Cabe a questão de quais os elementos locais que causaram tal desproporcionalidade. Apenas o momento e o modo de entrada nos diferentes mercados devem ser responsabilizados, ou fatores culturais locais têm de fato impacto significativo sobre o sucesso das investidas internacionais do Hattrick?

Outro ponto que torna este caso ainda mais atraente e aderente ao tópico que se pretende estudar neste trabalho é o fórum de discussões do Hattrick. Através desse canal, os usuários do jogo trocam constantemente mensagens entre si, amplificando o sentimento de comunidade e de unidade observado em culturas nacionais. Além de interagir sobre o jogo e sobre quaisquer assuntos que lhes convir, os usuários também são convidados a opinar sobre o jogo em pesquisas periódicas organizadas pela gestão global do site e assim se envolvem cada vez mais com a experiência completa do jogo. Os resultados dessas pesquisas, além de divulgados, dão origem a constantes atualizações da plataforma de jogo e das regras adotadas. Finalmente, essas são também importantes ferramentas para se conhecer o perfil dos usuários do jogo em cada um dos mercados em que se atua.

Uma vez que o jogo é essencialmente gratuito, as fontes de renda da empresa surgem principalmente de fontes alternativas. São estas a venda de pacotes de usuários sócio-HT – que, visando um tratamento justo e igualitário a todos os jogadores, não fornecem nenhuma vantagem competitiva mas acrescentam funcionalidades pontuais interessantes –, o comércio eletrônico de produtos e serviços vinculados ao jogo – como a venda de camisetas com a marca Hattrick e pacotes de mensagens de celulares com notificações – e, principalmente, o aluguel de espaços publicitários. Assim, ainda que os “consumidores” do Hattrick não necessitem gastar para ter acesso ao site, é sua aderência ao jogo e frequência de visita que valorizam a marca e trazem aumento da receita local. É possível dizer, portanto, que os clientes do Hattrick não necessariamente desembolsam recursos para o site, mas são, sim, diretamente responsáveis pela sua renda.

O jogo, por sinal, atingiu proporções louváveis visto que este não está atrelado a nenhuma organização global de entretenimento ou de esportes. Fundado

em 1997, o jogo conta atualmente com aproximadamente 700 mil usuários ativos e tem campeonatos em 128 países. Ainda que esta não possa ser encarada como uma experiência de internacionalização física, é necessário atingir os consumidores dos novos mercados da mesma maneira que seria em um negócio tradicional a fim de crescer em cada uma das regiões em que se atua.

Além disso, uma vez que se lida com tantas culturas diversas, administrar os impactos diferenciados dos elementos de marketing sobre cada mercado é, de fato, crucial. Em se tratando, portanto, de um caso bem sucedido de negócio virtual global, as descobertas e *insights* sobre o peso da cultura local e a existência de uma nova região cultural virtual são interessantes e extremamente relevantes para esta pesquisa.

4.1 HISTÓRICO DO HATTRICK

O Hattrick surgiu em 30 de agosto de 1997, tendo inicialmente capacidade para apenas 16 times e muito poucas funcionalidades. A plataforma era unicamente em sueco e era necessário um período diário de atualizações para que todas as operações do dia – as transferências de jogadores entre os plantéis e a realização das partidas – fossem efetivadas.

Com o passar das temporadas, o número de divisões e de times aumenta exponencialmente, bem como o interesse de usuários internacionais. Por causa disso, o conceito de seleções nacionais é criado e expandido. É possível observar, portanto, o começo da internacionalização do jogo, seguindo principalmente estratégias emergentes e, como poderia ser imaginado em um modelo de negócios incerto e ainda pouco profissional, seguindo em geral estratégias de marketing padronizadas.

Sofrem modificações ao longo dos primeiros anos de jogo o mercado de transferências, os treinos e as táticas possíveis. Além disso, é instaurada a disputa da copa do mundo de Hattrick, sinal da ambição global dos desenvolvedores.

No ano de 2000 é fundada a Extralives AB, companhia responsável exclusivamente pelo desenvolvimento do jogo. Com isso, mais profissionalismo é dedicado ao negócio e a possibilidade de um futuro rentável passa a ser vislumbrada pelos seus criadores.

Como parte do plano de expansão e internacionalização do Hattrick, uma reforma completa ocorre no jogo – tanto na *engine* quanto no design –, o posicionamento na Suécia cresce com a adição de novas divisões e a com possibilidade de mais usuários e, finalmente, o jogo ganha uma versão em inglês e campeonatos “sediados” em sete novos países: Alemanha, Argentina, Estados Unidos, França, Inglaterra, Itália e México. Os critérios de seleção destes destinos de internacionalização, bem como as diretrizes seguidas na estratégia de marketing internacional da companhia são o foco desta pesquisa e serão abordados na análise do caso.

Em 2001, oportunidades de monetizar o jogo começam a ser empregadas, com especial destaque para a muito bem sucedida venda de camisetas através da loja-HT e para o programa de sócios-HT.

O programa de associados custava aos usuários interessados 1,5 € por mês e, fundamentado na premissa do site de que todos os usuários devem ter iguais chances de progredir no jogo, dependendo apenas das estratégias utilizadas, o sócio-HT não contava com quaisquer vantagens decisivas. Incluía apenas a geração de algumas estatísticas automáticas, envio de notícias relacionadas ao jogo e pequenas opções bônus como a escolha do uniforme do clube do associado. Segundo o próprio site, o sócio-HT era fundamentalmente uma ferramenta de apoio dos usuários aos criadores do jogo, fato muito consistente com o ambiente de negócios virtuais baseado em colaboração e, exatamente por isso, foi uma iniciativa de muito sucesso. Esta observação por parte dos criadores do Hattrick serve inicialmente para reforçar a crença de que existem características culturais comuns entre os usuários da rede – habitantes da região cultural virtual – e atua como grande motivador desta pesquisa, visto que um comportamento semelhante não é encontrado em mercados físicos.

Além desta inovação, a expansão e atualização do jogo se perpetuam de forma contínua. O desenvolvimento de produtos e serviços associados ao Hattrick, que facilitam em muito a disseminação da marca e elevam o valor da oferta aos usuários, passa a ocorrer de forma acelerada com o lançamento do selo CHPP – *Certified Hattrick Product Provider* – que dava o aval do site a produções de terceiros e, assim, elevava a confiança dos consumidores.

Outras características da região cultural virtual passam a ser percebidas. Fóruns para a comunicação entre os jogadores e com os programadores são

instituídos em cada um dos mercados internacionais, sendo operados na língua local, e viram o cenário ideal para a discussão de táticas e sugestão de inovações. Muito do que o Hat trick veio a se alterar nos anos seguintes é devido a esse novo meio de comunicação direto e aberto. O uso de *easter eggs* como jogadores com habilidades ou nomes especiais se torna prática comum, envolvendo ainda mais os jogadores com o uso diário do site.

Em 2002 um fato relevante destaca a complexidade da gestão do jogo. Os responsáveis pelo Hat trick percebem que a economia do jogo está em crise e lançam um pacote de auxílio financeiro aos clubes. Mesmo se tratando de um jogo gratuito, a economia virtual tem grande impacto sobre os jogadores e o nível de dificuldade da administração dos clubes deve ser tal que ofereça o desafio, mas não tanto a ponto de causar um elevado *turn over* de usuários.

Ainda em 2002, a equipe do Hat trick passa de três para nove funcionários (identificados no jogo pelas siglas HT's), além de contar também com voluntários locais nos países de maior presença que auxiliam os esforços regionais de tradução do jogo (LA's), de moderação dos fóruns (MOD's) e de gestão dos campeonatos regionais (GM's).

No ano seguinte o contato com os usuários passa a ser mais frequente com o surgimento de uma equipe de mídia online voluntária dedicada ao jogo e às suas funcionalidades: o IAH (*Info About Hat trick*). A primeira parceria global do jogo é criada com um site de apostas online. Dessa maneira qualquer um poderia apostar nos resultados das principais partidas de Hat trick ao redor do globo.

Além disso, em 2003 o criador do jogo, Johan Gustafson (conhecido como HT-Johan) funda a Hat trick Limited, empresa internacional agora responsável por gerir e operar o Hat trick em suas empreitadas globais. A responsabilidade do desenvolvimento do jogo é mantida com a Extralives AB.

Visando diversificar as opções da empresa, um novo jogo passa a ser oferecido, o Popmundo. Seguindo a mesma fórmula do Hat trick – um jogo em *real-time*, puramente online e operado a partir do *browser*, que se baseia em uma alta fidelidade dos usuários – é uma empreitada muito menos relevante do que o Hat trick, mas cujos custos marginais de desenvolvimento e promoção podem ser considerados mínimos. Não há praticamente nenhuma menção deste novo jogo na página do Hat trick, especialmente porque o público alvo é significativamente diferente (voltado mais para mulheres).

O ano de 2004 foi um marco para a companhia que chega ao impressionante número de 500.000 usuários ativos em todo o mundo. Para celebrar o momento, uma imagem com desenhos de jogadores de futebol de todo o mundo é exposta na página inicial do site e chega a causar um pequeno tumulto na comunidade de usuários brasileira por causa de um macaco que tinha sido colocado sobre o país. A gestão global prontamente substituiu a imagem e se desculpou pelo mal entendido.

Como primeiro país a ser apresentado ao Hattrick, a superioridade dos times e usuários suecos é notável e perdurou por vários anos. No entanto, em 2005 Espanha e Holanda ultrapassam pela primeira vez o número de usuários ativos da Suécia e mostram que o jogo é efetivamente internacional.

As inovações no site não cessam – como não poderia deixar de serem um negócio virtual que almeja o sucesso – e um novo visual, atualizações constantes do jogo, evoluções no programa de sócios-HT e na inteligência artificial dos times se traduzem em um crescimento assombroso do número de usuários ativos. Em 2007 pela primeira vez mais de 75.000 usuários das mais variadas regiões do mundo se conectam simultaneamente aos servidores do Hattrick.

Uma pesquisa realizada pela organização do Hattrick conta com mais de 440.000 respondentes em 2008 e mostra o envolvimento dos usuários com o jogo e o acesso que a administração tem. Isso indica claramente que o Hattrick é uma mídia poderosa para os potenciais parceiros e anunciantes.

Novos produtos são oferecidos na loja-HT e a comunicação com os usuários é intensificada através de ações da entidade suprema do jogo, a AFH (Associação de Futebol Hattrick).

A inclusão de dois novos idiomas no jogo – totalizando 50 – cria um conflito acalorado, por vezes nas empreitadas internacionais físicas ou virtuais. O começo do uso do macedônio trouxe para dentro do Hattrick uma disputa real entre Macedônia e Grécia pelo nome do país. Na época, disputas na ONU eram travadas para a definição visto que a Grécia argumentava que o termo “Macedônia” designava uma parte de seu território e, portanto, a nova república deveria ser chamada de FYROM (*Former Yugoslav Republic of Macedonia*). Fica claro para a equipe de gestão que os riscos de impactos locais sobre os resultados de quaisquer empreitadas internacionais são reais e devem ser manejados com muito cuidados pelos responsáveis.

Em 2009 o aplicativo de Hattrick para Facebook é lançado e inicia a conquista de novos territórios na região cultural virtual.

Em 2011 a Extralives AB passa o comando da gestão do jogo para a empresa Spelkultur (que em sueco significa “cultura de jogos”), uma subsidiária da Hattrick Limited. A equipe de gestão central passa a contar com um total de dezessete profissionais, cujas atenções e atribuições são mais claramente divididas em duas frentes: parte da equipe foca na gestão do jogo enquanto que o restante se dedica à comunidade ao marketing para esta.

4.2 RELEVÂNCIA DO CASO

O Hattrick é um jogo global que une usuários oriundos das mais diferentes culturas originais. Uma empresa de atuação virtual que tem acesso direto a centenas de milhares de usuários assíduos e dedicados. A validade do caso deriva principalmente por este se tratar de uma iniciativa de marketing internacional de muito sucesso que, ao mesmo tempo, tem uma oferta pouco comum para seus usuários e um modelo de negócios já muito presente nas empresas virtuais, baseado fortemente na colaboração e na construção de uma massa crítica de potenciais clientes para seus parceiros.

Além de estudar a decisão de padronizar ou adaptar as estratégias de marketing adotadas ao longo dos diversos mercados de atuação durante sua impressionante internacionalização, é especialmente relevante compreender o impacto de características culturais sobre o sucesso ou fracasso da empreitada internacional. Também é visto como valiosa a possibilidade de medir a percepção da equipe de gestão do jogo quanto à existência de um perfil global em seus usuários que sobrepuje peculiaridades ou presença local, o que fortaleceria em muito a teoria da região cultural virtual.

Ao entrevistar o responsável da gestão global sobre o processo decisório da empresa, pretendia-se descobrir o que impulsiona o Hattrick rumo a um novo mercado e o que é geralmente esperado desta empreitada. Dessa maneira, é possível começar a entender o vínculo entre os movimentos, resultados e estratégias de marketing internacional da companhia, bem como a importância de parceiros e competidores locais ou regionais, a aceitação por parte dos diferentes

atores envolvidos e a evolução do número de usuários ativos nos vários mercados e situações em que o Hattrick atua.

Finalmente, é interessantes verificar os impactos percebidos da globalização sobre as culturas em geral e especificamente sobre a dita região cultural virtual, bem como de que maneira esta evolução tecnológica tem afetado o jogo e outros negócios virtuais.

5 ANÁLISE DO CASO HATTRICK

Ao analisar o caso do Hattrick, pretende-se no fim compreender em que pontos a gestão do site optou pela padronização ou adaptação de elementos da estratégia de marketing durante sua recente internacionalização. Além disso, compreender os impactos destas decisões é relevante para observar até onde os resultados atingidos podem ser extrapolados para outras empresas em situações similares, ou seja, empresas virtuais em seu crescimento internacional.

Seguindo o que foi proposto por Cavusgil e Zou (1994), é importante abordar a existência e abrangência do vínculo entre a definição estratégica e o desempenho atingido. Indo além, no entanto, é importante também dividir esta análise nos diversos elementos que podem vir a ser relevantes para a construção de uma estratégia de marketing saudável e promissora, acompanhando tanto particularidades dos mercados de atuação, seu estágio de desenvolvimento, competição e público consumidor, quanto especificidades da empresa e da oferta em si.

Em cada um destes vários pontos uma empresa pode atuar, como já foi descrito, de maneira padronizada ou adaptada. Cabe à equipe responsável pelas decisões de marketing durante o processo de internacionalização a definição baseada no cenário e situação específicos em que a empresa se encontra. Lembrando que, como Ryans, Griffith e White (2003) disseram, em geral os argumentos a favor ou contra o ajuste das estratégias de marketing seguidas frente a empreitadas anteriores envolve, resumidamente, dois componentes básicos: a redução dos custos operacionais através de economias de escala e versus o aumento do valor ofertado aos consumidores, ambos sendo embasados pela percepção de homogeneidade (atual ou prevista) entre mercados em que se atua ou nos quais se pretende entrar.

A questão que se segue, portanto, envolve a compreensão de o quê, no caso específico da operação internacional do Hattrick, deve ser configurado como padronização ou adaptação estratégica. Além disso, sobre quais elementos de marketing existe um processo decisório lógico e justificado por parte da gestão da empresa e como estes afetam os movimentos internacionais do jogo.

A incerteza de se o planejamento e implementação tático e estratégico da empresa foram os mais ajustados não é passível de validação visto se tratar de um

caso prático e real, não replicável e sem os controles que se poderia observar, por exemplo, em um experimento. No entanto, não há dúvidas de que o Hattrick e sua operação representam um sucesso administrativo. O crescimento surpreendente de mais de 450 vezes no número de usuários em pouco mais de 10 anos de existência do jogo, mesmo em se tratando de um mercado novo e aquecido, representa prova de que os consumidores dos diversos mercados pelos quais o Hattrick se aventurou têm apreciado a oferta enquanto que, concomitantemente, a competição (direta ou indireta) não é suficiente para extinguir o crescimento da base de usuários e do site em si.

Segundo o entrevistado, Johan Gustafson, o Hattrick dentro de sua proposta é um sucesso desde sua criação e promete manter este status visto que em sua opinião as estratégias de internacionalização empregadas têm se provado plenamente adequadas para o atingimento dos objetivos da empresa.

Entrevistador: Você diria que o Hattrick é um sucesso completo?

Johan Gustafson: Sim.

Entrevistador: Desde 97 até hoje?

Johan Gustafson: Sim, acho que sim. Isso diz respeito mais a como nos posicionamos para o futuro para sermos capazes de continuar a entregar o jogo.

Entrevistador: E o crescimento virá naturalmente?

Johan Gustafson: Exato.

5.1 OBJETIVOS

Para se compreender plenamente até que ponto as estratégias adotadas pelo Hattrick em suas empreitadas locais e internacionais são vantajosas, o primeiro passo é entender quais os objetivos almejados pela equipe de gestão da empresa. Isto porque seria leviano assumir que métricas de sucesso e cumprimento de objetivos apresentam relevância constante entre empresas e, menos ainda, entre mercados diversos. Além disso, é interessante que tais decisões sejam frequentemente revisitadas posto que alterações na empresa ou ambiente podem fazer com que os objetivos devam ser alterados de acordo com o novo cenário existente.

Em geral motivações financeiras de vendas constituem, ao menos parcialmente, os objetivos de empresas em expansão ou internacionalização mas, no caso do Hattrick, isso não pode ser tido como razoável visto se tratar de um jogo essencialmente gratuito.

Na visão dos gestores, os objetivos do Hattrick em cada mercado podem ser relacionados puramente com o número de novos usuários do site. Se por um lado esta atitude apresenta sim uma raiz financeira – visto que a receita da propaganda exibida está diretamente ligada ao número de usuários e de *pageviews* recebidos – há também uma razão baseada na visão colaborativa da internet para se considerar a busca por agregar e satisfazer usuários como objetivo primário. A atitude dos gestores de se colocarem ao mesmo tempo como servidores e membros de uma comunidade virtual reflete o sentimento de pertencimento à região virtual mencionado por Johnston e Johal (1999).

Visto que o sucesso na empreitada de internacionalização de uma empresa poderia ser considerado um fracasso sob diferentes perspectivas e métricas, cabe seguir a opinião dos gestores do Hattrick e considerar apenas a adoção de novos usuários como medida relevante ao se avaliar o aproveitamento das oportunidades de internacionalização apresentadas e almejadas.

Em realidade, como característica inerente à internet, a princípio todos que têm acesso à internet têm automaticamente um canal aberto para o Hattrick e a suas funcionalidades. Assim sendo, para clarificar, o que se entende por expandir o site rumo a um novo mercado, para determinado país por exemplo, envolve a criação de uma estrutura do site baseada neste novo mercado, com administradores de jogo, tradutores e moderadores de fóruns locais (todos voluntários). Além disso, para que esta estrutura seja eficiente, é necessária ainda uma massa mínima de usuários locais visto que, por exemplo, além da oferta de voluntários para traduzir o site, precisa-se de usuários suficientes para utilizar e fiscalizar determinado trabalho de realizado.

Outro problema para a expansão e abertura de ligas específicas em novas regiões está na precisa distinção de quais seriam os usuários destas ligas e, portanto, se haveria usuários suficientes para deixá-la interessante tanto para os novos visitantes quanto para a administração do site. Esta impossibilidade é devida principalmente a restrições tecnológicas e afeta diretamente a velocidade da expansão internacional do Hattrick.

Johan Gustafson: Temos agora, por exemplo, países como San Marino ou Andorra e a razão que não termos ligas para eles é impossível distingui-los com precisão. Primeiro de tudo, eles são muito, muito pequeno. San Marino tem apenas 10.000 pessoas vivendo lá e, do ponto de vista da Internet, San Marino é a Itália, não é possível distinguir os usuários de San Marino daqueles na Itália.

Então isso significa que não podemos garantir que estes usuários são realmente locais. Essa é a única razão pela qual não o adicionamos o país. E temos também países na África, onde a população da internet é muito baixa. Poderíamos acrescentar o Sudão, talvez até já tenhamos o Sudão, mas algum país muito pequeno, Togo por exemplo, nós poderíamos acrescentar, mas nós provavelmente nunca obteríamos um volume razoável de usuários locais lá.

Novamente, no que toca a decisão de se expandir rumo a novos mercados, a meta é sempre maximizar o número de novos visitantes e de novos acessos ao Hattrick. Ainda que o ato de se adentrar em um novo mercado por si não seja algo custoso para a equipe de administração do site, esta deve ser uma decisão tomada com o devido cuidado a fim de garantir que a atenção necessária à boa operação do site em sua versão local e, ainda, despertar o interesse de uma parcela significativa de potenciais usuários.

Entrevistador: Quando você identifica a oportunidade de ir a um novo país, um novo mercado, quando você começa a buscar voluntários e a construir a infraestrutura para este novo mercado, é caro expandir? Se sim, você pode se retirar dele? Você pode dizer: ok, este país que nós pensamos que seria bom não deu certo, então não vamos mais investir e vamos deixá-lo ficar como está?

Johan Gustafson: Bem, nós não expandimos assim. Como eu disse, é algo orgânico. O único critério que consideramos antes da criação da estrutura em um novo país é: há alguma chance de que teremos usuários locais suficientes neste país?

....

Entrevistador: Adicionar um novo país não é caro para o Hattrick?

Johan Gustafson: Não. Há a questão da língua, mas nós podemos também lançar um campeonato sem a tradução.

...

Entrevistador: Depois de ter a tradução para o idioma local, o trabalho de manutenção é tão intenso?

Johan Gustafson: É menos, mas ainda é algo que você precisa fazer, você precisa para passar algum tempo a cada semana, para verificar alterações ou preparar para novos recursos que estejam chegando.

Uma peculiaridade do Hattrick diz respeito à decisão de para quais mercados deve-se idealmente expandir. Diferentemente da decisão do momento de se expandir, que é cuidadosamente analisada e planejada pela administração internacional do Hattrick, os mercados de atuação surgem independentemente do controle dos gestores. Esta postura de expansão reativa está presente no Hattrick desde sua criação e pode ser facilmente observada em suas estratégias de marketing, principalmente no que diz respeito às táticas de promoção utilizadas.

Ainda discutindo os objetivos de uma empreitada internacional, a relevância de um possível parceiro neste processo (para que a conquista do novo mercado seja

bem realizada) não pode ser menosprezada. E para que estas parcerias sejam mutuamente benéficas, é importante se considerar os objetivos dos parceiros que, não raro, podem vir a diferir daqueles da empresa em si.

No caso do Hattrick este conflito de objetivos tende a impactar fortemente o site e sua operação nos mercados regionais. Um modelo que se imaginava originalmente eficiente em atrair novos usuários era o de criar parcerias com grupos de mídia locais que divulgariam o site através de seus canais de comunicação e para sua base existente de usuários, enquanto que, em troca, receberiam espaço publicitário no Hattrick. Este modelo, no entanto só foi aplicado com sucesso na Itália e na Polônia e, ainda assim, com resultados aquém do esperado. O motivo para isso, segundo o entrevistado, é justamente a discrepância e inassociabilidade de objetivos e, consequentemente, de decisões operacionais.

Entrevistador: Qual era seu objetivo com essa parceria? Publicidade ou...

Johan Gustafson: Sim, claro. Nós estávamos interessados em alcançar mais usuários. Nós tínhamos essa teoria de que parcerias com empresas fortes de mídia local seria bom para nós. Tivemos uma na Itália com o *Gazzetta dello Sport* e temos também uma na Polónia, que funcionam bem mas não espetacularmente bem. Quero dizer, eles atraem usuários, mas não são a forma mais importante para nós de obter novos usuários. Com o Brasil tínhamos a mesma esperança. Eu acho que um dos problemas foi que como temos uma cultura tão diferente da de uma organização de notícias. O que estamos fazendo é criar e manter uma comunidade e um jogo, prestando um serviço, enquanto os jornais focam mais no que está acontecendo agora, fazendo campanhas e vendo efeitos sobre a venda de mídia. Então, é difícil encontrar um equilíbrio onde tenhamos os mesmos objetivos, e eu acho que essa é a razão pela qual estas parcerias não funcionaram como prevíamos. O Hattrick é um jogo menos comercial do que muitos outros, se Hattrick fosse um jogo onde você tivesse que pagar, por exemplo, então seria mais fácil trabalhar com jornais, porque nós poderíamos apenas dividir parte da renda, que serviria como uma espécie de incentivo a estes parceiros locais para promover o jogo. Mas no Hattrick temos que dizer que queremos parceiros mas não vamos cobrar dos usuários, não sabemos quando seremos lucrativos e preferimos não colocar mais anúncios ou promover o seu serviço dentro do Hattrick. Com todas essas limitações, torna-se muito difícil encontrar um bom parceiro de trabalho e é por isso que estamos mantendo o propósito de apenas nos apoiar no crescimento orgânico.

5.2 EMPRESA

Quando o Hattrick começou, em 1997, a empresa se aventurava por águas muito pouco conhecidas até então. Era o começo da internet e as possibilidades apenas imaginadas. Em se tratando de uma empresa pioneira nesta frente, foi necessário que novas estratégias e táticas de marketing fossem desenvolvidas e empregadas (de maneira planejada ou emergente) para permitir que se chegasse ao patamar atual e assim, como mostrado por Vrontis, Thrassou e Lamprianou (2009), converter este desenvolvimento estratégico em uma vantagem competitiva internalizável dentro da empresa.

Além disso, visto que o Hattrick se aventurava não apenas rumo a países com os quais tinha pouca familiaridade mas também através de um meio incerto à época – a internet –, era importante compreender qual seria a extensão tanto da competição local quanto da global que a administração da empresa teria que enfrentar à medida que chegasse a novos mercados.

Outro desafio para o crescimento do Hattrick diz respeito à sua natureza mais colaborativa do que competitiva. Mesmo se tratando de um jogo no qual o objetivo primeiro é ganhar de seus adversários, o ambiente de apoio e suporte que se observa nos fóruns leva à melhoria da técnica dos jogadores com base nos comentários e sugestões de seus pares. Nesta mesma linha, os gestores do Hattrick dizem – e com orgulho – de que este não se trata de um jogo comercial. A oferta de vendas (especialmente de pacotes de sócio-HT) no site é discreta e, mais importante, não impacta a jogabilidade, fazendo com que todos os usuários tenham iguais condições de ganhar suas partidas.

Johan Gustafson: Quando eu digo que nós não somos um jogo comercial, é mais como a cultura do jogo. Em comparação com muitos outros jogos,, nós não empurramos tanto os produtos e serviços pagos.

Entrevistador: Então, os usuários que não são adeptos têm acesso completo ao jogo.

Johan Gustafson: Sim, é assim que nós gostamos que seja.

Unindo, portanto, estas duas condições a princípio prejudiciais – a baixa receita e a falta de familiaridade com mercados que surgem sem a possibilidade de controle por parte da administração da empresa – foi necessário que o Hattrick se estruturasse de uma maneira não convencional. Para atender ao crescimento orgânico que sempre impulsionou a empresa, a estratégia foi em linha com o que se observa e espera da região cultural da internet: com o apoio de membros mais envolvidos com o jogo nas regiões onde já existisse uma base significativa de

usuários, criava-se uma equipe de voluntários locais que se tornar responsável pela administração local do Hattrick. Esta equipe tem dentre suas responsabilidades e atribuições tanto atividades cotidianas (como gerir usuários e fóruns) quanto pontuais (como traduzir o jogo para a língua local).

Através desses parceiros o Hattrick foi capaz de desenvolver uma importante vantagem competitiva – a presença local – e pôde ainda manter sua gestão centralizada. A principal vantagem deste modelo organizacional é a maior facilidade de internalização de competências ao longo dos mercados, visto que todas as decisões estratégicas continuam concentradas na gestão da empresa na matriz.

Como proposto por Waheeduzzaman e Dube (2004), o grau de centralização, a visão estratégica e o modelo de relacionamento entre matriz e filiais resultantes desta configuração organizacional e de seus componentes foram em parte responsáveis pelos bons resultados atingidos pelo Hattrick até o momento e afetam ainda hoje o cotidiano de seu processo de internacionalização.

Ao mesmo tempo, como previsto por Hise e Choi (2004), a situação financeira do Hattrick desde seus primeiros anos, durante os quais muito pouca receita era gerada o que fazia com que não fosse possível arcar com grandes e custosas ações de adaptação, fez com que este modelo original que surgiu como estratégia emergente em resposta ao rápido crescimento de usuários locais e internacionais se replicasse ao longo das sucessivas empreitadas internacionais do Hattrick.

O uso de voluntários, no entanto, é uma atitude arriscada pois delega-se muito da operação para pessoas que não estão diretamente ligadas à empresa e que, portanto, não podem ser propriamente penalizadas ou responsabilizadas no caso de erros ou problemas. Para controlar este risco necessário, a administração do site conta com três principais métodos: o uso de direitos administrativos, o chamado círculo de confiança e a presença da comunidade.

Direitos administrativos consistem na listagem de permissões que cada voluntário têm, determinando em qual parte do site este pode atuar e quais suas atribuições ao fazê-lo. É um ferramenta muito comum mas incapaz de prevenir a maioria dos erros acidentais ou propositais que ocorrem. Um voluntário responsável pela tradução, por exemplo, não tem como banir usuários mas, ainda assim, pode errar ao traduzir parte do texto ou incluir algum tipo de conteúdo inapropriado a fim de prejudicar o Hattrick ou se beneficiar de alguma maneira.

Já o círculo de confiança, como posto pelo próprio entrevistado, consiste no fato de se convidar apenas usuários com longo tempo de jogo (e, portanto, já muito envolvidos) para serem voluntários. Além disso, para posições realmente relevantes, apenas são voluntários aqueles que têm a confiança pessoal da administração. Não que seja possível conhecer a todos, mas existe sempre uma cadeia de referências construída: ainda que a administração não conheça pessoalmente todos os voluntários envolvidos na operação do Hattrick, conhece os recrutadores e confia em seu julgamento.

Finalmente, o terceiro método de controle do trabalho dos voluntários do Hattrick – e o mais eficiente – é a supervisão da comunidade. Se por alguma razão algum erro ou alteração – intencional ou não – for de fato publicada no site, os usuários reportarão este erro à administração central e o mal será prontamente desfeito, com os status originais recuperados de um *backup* anterior à modificação. Fica óbvio que, quanto mais usuários existirem em determinado país, mais rapidamente qualquer erro será percebido e notificado – e visto que provavelmente mais usuários serão afetados.

Entrevistador: Você diz que confia nos voluntários. Você tem algum tipo de processo para verificar o seu trabalho, para ter certeza de que a intenção deles é realmente boa?

Johan Gustafson: Há várias etapas para garantir isso. Nós temos alguns requisitos anteriores e verificamos o histórico, porque eles estão em contato com dados dos usuários e temos também um contrato de privacidade de acordo com a legislação europeia... Mas mais importante, eu acho, é o círculo de confiança. Eu não conheço cada voluntário pessoalmente, mas conheço vários e confio em seu julgamento. Você escolhe as pessoas que se adequam a um determinado perfil de comportamento responsável. E depois, claro, também temos muitas checagens porque os voluntários poderiam prejudicar muito o jogo ou o sistema.

Entrevistador: Então, um trabalho voluntário é sempre supervisionado por alguém?

Johan Gustafson: Não é isso. Eu acho que tem a ver com o tipo de direitos administrativos que damos. Então, se você nos ajuda com as traduções, é claro que você pode entrar e apagar uma tradução ou traduzir em algo ruim, mas, então alguém iria perceber isso e que alteraríamos a partir de um back-up. Não há realmente nenhuma razão para esse tipo de comportamento. E, claro, há também uma avaliação feita pelos seus pares, no sentido de que, se alguém faz algo inadequado, outros membros da equipe, outros voluntários, vão reagir, porque isso faz o trabalho deles parecer ruim.

Neste ponto, cabe a questão de o quê motiva estes voluntários a dedicar seu tempo e conhecimento para ajudar o Hattrick a crescer em seu país. Além do reconhecimento recebido no mercado local, onde os voluntários assumem a posição

de representantes máximos do Hattrick, há também uma motivação de ordem comunitária. Em linha com o que a administração central do Hattrick propõe ser seu principal motivador, ajudar os outros usuários da comunidade a obter uma experiência melhor é, segundo o entrevistado, a principal fonte de motivação dos voluntários envolvidos com o Hattrick.

Johan Gustafson: Nós tivemos um progresso muito bom com os voluntários na comunidade. E, também, grande parte tem a ver com o fato de que isso não é algo que você faz para si mesmo. Essa é a motivação que você tem que ter, quero dizer, você faz um bom trabalho pelos outros, para os usuários ou até mesmo pelo ato de fazer, porque é uma comunidade muito boa em si. Estes voluntários, temos as festas e temos os fóruns e é possível fazer alguns amigos muito legais lá. É interessante, é uma maneira interessante de usar o Hattrick para criar alguns propósitos e tentar promover uma comunidade agradável.

Entrevistador: É verdade. Eu sentia isso quando eu estava jogando. Eu me sentia incluído em algo maior, e eu tenho certeza que os voluntários experimentam isso ainda mais profundamente.

Johan Gustafson: Com certeza.

...

Entrevistador: O envolvimento em fazer parte da criação de algo, deve ser uma honra ser um voluntário, e contribuir dessa maneira...

Johan Gustafson: Sim, sim. Também é algo que vem de nós, porque damos status aos voluntários, deixamos clara a sua importância na comunidade. É como uma recompensa interna

Entrevistador: Sim, exatamente. Ter o prefixo de GM antes do seu login... Isso é uma grande recompensa.

Johan Gustafson: Sim, isso é para a clareza que as pessoas saibam quem você é. Mas eu tenho certeza que ele também é visto como um reconhecimento.

Entrevistador: Exatamente, ele demonstra respeito.

Atualmente é possível observar que o Hattrick é uma empresa que já tem a internacionalização de suas operações como parte essencial de seu modelo de negócios, se expandindo sempre que a oportunidade em um novo mercado interessante surge. Isto está em linha com o defendido por Cavusgil e Zou (1994) de que companhias devem institucionalizar sua atividade internacional, oferecendo constante comprometimento por parte da gestão e cultivando competências internacionais em seus funcionários e parceiros – no caso, nos voluntários.

Seguindo o estudo de Cavusgil e Zou (1994), cabe analisar a empresa e o ajuste das estratégias de marketing internacional a suas características internas de acordo com três construtos: competência internacional, experiência da firma com o produto e comprometimento da administração com a empreitada. No caso do Hattrick, observamos uma empresa que em poucos anos conseguiu uma posição de

líder em vários dos mercados nos quais atua, realizando a entrada em novos mercados de maneira padronizada e muito eficiente; que lida com uma gama reduzida de produtos mas que é toda gerida de maneira centralizada e, portanto, muito próxima à administração da empresa; e cujo crescimento é orgânico e em muito impulsionado pelas maiores oportunidades encontradas em novos mercados, através do emprego constante de uma estratégia de internacionalização reativa.

Existe ainda outra vantagem da padronização de estratégias de marketing observada no Hattrick. Como apontaram Hise e Choi (2004), tal padronização é devida à necessidade de manter a estrutura corporativa enxuta mas também pelo fato de as estratégias originalmente implementadas no site para seu crescimento local terem sido bem sucedidas ao impulsionar o crescimento internacional nos primeiros anos da empresa. Cabe observar que o benefício de se manter este modelo de negócio através do apoio de usuários voluntários e assim adquirir experiência internacional incremental ao longo dos anos, além de conseguir uma grande base de clientes e um bom *market-share*, fez com que o Hattrick se posicione em um ponto mais avançado da curva de aprendizado, facilitando ainda mais futuras empreitadas internacionais.

Enfim, a expansão da companhia rumo a mercados estrangeiros permitiu a criação e movimentação de conhecimentos adquiridos, de experiência corporativa e de vantagens competitivas entre os mercados locais e, assim, como disseram Alimiene e Kuvykaite (2008), influenciou fortemente a evolução da estratégia e das táticas da empresa como um todo, bem como os resultados positivos alcançados.

5.3 AMBIENTE

O perfil observado dos usuários do Hattrick, como esperado, é de homens, na maioria das vezes estudantes ou jovens profissionais, com bons níveis de educação. No entanto, um aspecto que Johan Gustafson fez questão de destacar a respeito da comunidade do Hattrick é que os usuários são leais ao site. Esta lealdade afeta a gestão do jogo em diversos pontos e atua tanto como oportunidade de sucesso quanto sendo uma ferramenta de crescimento do site e da comunidade, como será descrito detalhadamente mais adiante.

Entrevistador: Como você diria que é o perfil médio do jogador do Hattrick ao redor do mundo? É predominantemente masculino ou feminino? Tem alguma informação sobre as faixas etárias?

Johan Gustafson: 98% é do sexo masculino.

Entrevistador: Ok, faz sentido.

Johan Gustafson: Muito bem educados, muitas vezes estudantes ou jovens profissionais quando eles crescem, extremamente, extremamente leais. Nós temos tantos usuários que jogam por 5 ou 10 anos, uma vez que você começar a jogar, não há razão para sair.

Entrevistador: A lealdade é realmente importante?

Johan Gustafson: Sim.

Existem, óbvio, pontos de atenção a serem acompanhados em cada novo mercado, no entanto em termos de estratégia de marketing, o foco da administração deve estar em melhor ajustar o Hattrick à região cultural virtual, ao invés de se preocupar e de gastar demasiados recursos com cada um dos potenciais mercados em que opera ou pode vir a operar.

Dois exemplos de dedicação a um mercado individual destacados por Johan Gustafson durante a entrevista foram a China e o Irã, como casos respectivamente de fracasso e sucesso das estratégias postas em prática pela gestão do Hattrick. Na China, ainda que seja uma das prioridades para a gestão do site, barreiras de linguagem, distinções comportamentais entre as culturas e dificuldades legislatórias impedem que o Hattrick consiga tirar o devido (e previsto) proveito do imenso mercado interno chinês. Por outro lado, o Irã, país repleto de restrições no acesso à internet e que não era visto como promissor pela administração do site, tem atingido marcas surpreendentes e mantido uma base respeitável e crescente de usuários, contrariando as expectativas.

Entrevistador: Você teria algum exemplo de uma falha em um país que você pensou que o Hattrick seria grande mas isso não aconteceu e do oposto, sucesso deste em um país onde não se esperava.

Johan Gustafson: Eu acho que a China é o maior exemplo de fracasso. Temos 2.000 de usuários ou algo assim na China, mas é um mercado muito grande para jogos online e o Hattrick deveria ser interessante para os chineses, mas, por alguma razão, não conseguimos crescer. É complicado por um número de razões, cultural, língua, direitos e legislação também porque não é realmente permitido ceder quaisquer licenças para empresas estrangeiras, então um jogo precisa de um parceiro local. Há muitas razões para não ter dado certo, eu acho que nós desperdiçamos algum tempo e recursos na China, mas não há realmente nada a lamentar, porque você tem que tentar, mas é difícil.

Entrevistador: Mas vocês vão continuar tentando entrar na China?

Johan Gustafson: Sim, acho que sim.

Entrevistador: E você pode citar um exemplo de sucesso, onde você não tinha ideia de que o Hattrick seria grande como é?

Johan Gustafson: Há um monte. Agora estamos felizes com o Irã chegar a 10 mil usuários, o que tem sido uma das mais belas surpresas.

Entrevistador: É verdade, porque eu acho que o Irã teria barreiras sobre o conteúdo...

Johan Gustafson: Sim.

Entrevistador: E eles não têm nenhum problema com o Hattrick?

Johan Gustafson: Não, não até agora.

Outro ponto relevante que envolve o ambiente em que uma empresa se insere diz respeito ao momento da ação. No caso específico do Hattrick, a empresa começou a operar na época do boom do comércio eletrônico. Havia muitas oportunidades e incertezas no ambiente. Neste ponto, a decisão dos sócios de se comprometer com a empreitada, bem como a capacidade de poder arriscar alguns anos nessa incógnita (devido ao apoio pessoal que tinham mas principalmente à estabilidade e segurança da economia sueca), foram fundamentais para que a empresa se tornasse o que é hoje.

O momento da empreitada conferiu ao Hattrick a vantagem de *first mover* e lhe deu rapidamente uma massa crítica de usuários que atualmente atua como fonte de receita, supervisiona as atualizações do jogo, cria e estimula o senso de comunidade nos jogadores e prepara e seleciona voluntários para a administração local do site. Estas especificidades são consequências do ambiente em que o Hattrick se encontrava na época de sua criação e de peculiaridades da região cultural da internet que agem atualmente como uma vantagem competitiva muito importante perante a concorrência.

Entrevistador: Quando o Hattrick começou você teve a sensação de que seria uma grande oportunidade de negócio ou era apenas um hobby ou algo do gênero? Porque o jogo começou muito, muito pequeno, apenas 16 equipes se eu não estou enganado.

Johan Gustafson: Na verdade aconteceu em duas etapas, o jogo original foi criado como um hobby, projetado pelo meu parceiro. Ele foi o programador original, mas mesmo assim não foi, consciente, ele fez isso porque ele pensou que era um projeto interessante, mas depois que ele foi surpreendido por quão rapidamente as pessoas se interessaram pelo jogo e quão popular ele se tornou. Então ele fez esse primeiro teste com 16 equipes, depois 64, em seguida 1.800 equipes. E então ele atingiu o limite da capacidade do sistema. Foi nessa época que eu comecei a jogar Hattrick, em 1998, e já havia uma fila de 8.000 pessoas querendo participar do jogo. E eu tive imediatamente esse sentimento de uma poderosa comunidade para a qual você é sugado. Foi extremamente viciante e então eu só estava obcecado por tentar descobrir os motivos disso e se eu poderia estar envolvido de alguma forma. Então nos encontramos e fizemos alguns planos para expandir o Hattrick como um negócio.

O Hattrick, ao fazer a transição de hobby instigante para potencial negócio virtual, contou, como não poderia deixar de ser, com um ambiente extremamente

favorável e com um *timing* ajustado na empreitada. O próprio criador reconhece que se fosse tentar algo parecido hoje em dia dificilmente teria chances de sucesso.

Johan Gustafson: Ambos vimos grande potencial no Hattrick. Talvez não seria tão grande como ele se tornou, mas isso é outra coisa.

Entrevistador: Então, na realidade vocês tiveram que agir vislumbrando uma oportunidade, sorte, coisas como essas que você nunca pode prever.

Johan Gustafson: Ah, sim. Sabíamos que o Hattrick era uma ideia muito boa, e pela qual nós estávamos muito apaixonados e que nos divertia muito. Por isso, nós estávamos dispostos a trabalhar duro para que desse certo. Além disso, se fôssemos tentar a mesma coisa hoje obviamente não teríamos tido chances, foi muito consequência do *timing*.

Como apontaram Cavusgil e Zou (1994), ao se internacionalizar é importante levar em conta a demanda potencial do mercado, sua similaridade cultural com o mercado de origem do produto e a habitualidade do mercado-alvo com o produto ou serviço oferecido pela empresa.

No que diz respeito ao Hattrick, vemos que a análise de demanda dos novos mercados não consistia em uma variável relevante para a administração visto que a expansão era sempre reativa e vinha como uma resposta à já existente demanda local.

Além disso, a similaridade do mercado local com o de origem tem seu impacto reduzido posto que os usuários, por mais distintos que sejam geográfica e fisicamente, são também membros da região cultural virtual. Sendo sobre este perfil minimamente constante que o Hattrick atua, salvo em exceções culturais pontuais que em geral não recebem muita atenção da gestão central (ficando delegadas aos voluntários locais), a heterogeneidade cultural entre mercados tem seus reflexos sobre os negócios em muito reduzidos.

Finalmente, a habitualidade dos mercados internacionais com o Hattrick pode ser vista como um empecilho ao crescimento em certas regiões visto que o futebol não é um esporte igualmente disseminado pelo globo. Este fator será revisto em mais detalhes na seção referente às estratégias de marketing de praças do Hattrick, mas cabe resumir a discussão lembrando que o Hattrick na realidade é um jogo de estratégia, cuja lógica, objetivos e desafios permeiam sem dificuldades entre culturas íntimas ou não ao futebol. Existe, sim, uma aceitação mais fácil do Hattrick em culturas mais ligadas ao futebol mas este impacto, como analisado pelo próprio entrevistado, não se percebe nos números de associados visto que outros fatores afetam com muito mais relevância.

Xu (2004) mencionou que empresas expostas a níveis similares de intensidade da competição, ambiente legal e ciclo de vida do produto entre os mercados internacionais em que estão presentes tendem a padronizar suas estratégias de marketing ao longo destes mercados. Ao mesmo tempo, Cavusgil e Zou (1994) defendem que indústrias intensivas em tecnologia atuam como desestimuladores da adaptação devido à busca por aceitação universal de seus produtos, o que faria com que estes pudessem ser interessantes ou servir de insumo para o maior número de clientes finais. O Hattrick, especificamente, pode portanto (genericamente) embasar sua decisão pela padronização de estratégias como resultado do ambiente em que atua: é uma área altamente intensiva em tecnologia (dependente da tecnologia, de fato) e sob legislações praticamente constantes ao longo de seus mercados e regiões de atuação (no que diz respeito à suas operações, pelo menos).

Focando na competição existente, este é um elemento dos diferentes ambientes nos quais uma empresa pode atuar e que deve ser observado com atenção especial – tanto em nível local quanto global. Segundo a percepção do entrevistado, não existem concorrentes à altura do Hattrick em nível mundial. Existem, entretanto, algumas cópias do modelo que surgiram anos depois do sucesso do Hattrick, mas nenhuma destas atingiu uma base de usuários que chegue a ser confortável ou uma ameaça ao status de líder do Hattrick, conseguido principalmente graças à vantagem de *first mover*.

Outros tipos de jogos online similares ao Hattrick chegam a conseguir razoável sucesso local, caso por exemplo do Cartola no Brasil, que será analisado adiante. Mas, mesmo estes, não são encarados como ameaças. São no máximo atores complementares que não chegam a afetar o crescimento do Hattrick pois a maneira como são construídos leva a uma fidelização muito menor dos usuários. Este cenário dá muita confiança aos gestores de que sua base está bem solidificada e de que é possível investir em novas inovações e desenvolvimentos, ao mesmo tempo evoluindo e dificultando o sucesso de potenciais novos entrantes no mercado global.

Entrevistador: Sobre a sua competição, você vê algum outro concorrente grande internacionalmente ou apenas empreendimentos locais?

Johan Gustafson: Nós não pensamos realmente que qualquer outro jogo esteja à altura do Hattrick. Você sabe, jogos de *browser* ou jogos de gestão não são realmente nossos concorrentes. Quero

dizer, eles são, obviamente, os nossos concorrentes, mas é mais provável que as pessoas ou joguem estes jogos e o Hattrick também ou que não joguem nenhum. Quero dizer, não é um fator limitador do nosso crescimento se existem outros jogos disponíveis. Talvez não seja inteiramente verdade, mas até os que estão em nosso nicho são apenas as cópias do Hattrick que vieram para o mercado talvez 3 ou 4 anos depois de nós. Então eles são muito, muito menores do que nós, e eu acho que eles simplesmente não têm como crescer.

Entrevistador: Por causa do Hattrick? Vocês já têm uma base bem estabelecida...

Johan Gustafson: Sim, temos a vantagem de *first mover*.

Existe, no entanto, um outro tipo de competição menos óbvio que preocupa a administração do Hattrick não apenas em suas empreitadas de internacionalização mas também nos mercados em que o site já está confortavelmente estabelecido. É a competição pela dedicação dos usuários. Outros jogos e outras comunidades podem vir a tomar a atenção e o tempo online dos usuários atuais e dos potenciais de maneira que o Hattrick seja deixado em segundo plano.

Esta ameaça implica, sobretudo, em uma redução nas taxas de aceitação e fidelização dos usuários e já pode ser percebida atualmente visto que o número total de usuários mundiais do Hattrick recentemente caiu. Segundo Johan Gustafson, tal queda se deu principalmente pois o *churn* de novos usuários está muito mais elevado. Até que o período de aprendizado e aclimação dos usuários com jogo passe – e ao forte efeito da fidelização se faça notar – muitos visitantes estão passando a experimentar as vantagens da socialização com outras comunidades através de meios mais expressos.

Entrevistador: Sobre o número total de usuários do Hattrick, ele está estável agora? Porque eu me lembro que quando jogava houve uma grande festa para a marca de 500 mil usuários.

Johan Gustafson: Sim, nós crescemos até os 800 mil e agora temos 700 mil aproximadamente, então acho que perdemos alguns usuários.

Entrevistador: Por que você acha que isso aconteceu?

Johan Gustafson: É como eu disse, envolve a nossa capacidade de reter os novos usuários, quero dizer, costumava ser que um novo usuário em 80% dos casos que permanecia além da primeira semana e agora é algo próximo a 25%. É uma grande mudança porque as taxas de permanência são mais ou menos as mesmas, sempre foram muito boas, as pessoas ficam por muito tempo no Hattrick, mas os novos usuários têm saído mais facilmente e não ficam o tempo necessário. Isso faz com que os nossos números caiam. Então, isso é algo contra o que nós trabalhamos duro. Eu acho que essas coisas que temos falado, Facebook e celulares, são grande parte da explicação.

O principal rival do Hatrick nesse terreno atualmente é o Facebook, que surge como uma força global que consegue ocupar e prender seus usuários de maneira muito envolvente e com taxas de fidelização quase que absolutas.

Mais do que isso, o Facebook se mostra como bastião de uma revolução na maneira como as pessoas interagem na internet e tem alterado significativamente as oportunidades de negócios no meio virtual, especificamente gerando múltiplas comunidades que conflitam com o Hatrick pela fidelidade e identificação do usuário e pela dedicação colocada a serviço do site (afetando assim especificamente a oferta de voluntários, peça fundamental do modelo de negócios do Hatrick). Mais adiante discutiremos esta relação complicada do Hatrick com o Facebook sob uma nova ótica de praças e parceiros.

Johan Gustafson: Acho que a competição existe mais sobre outras coisas além de apenas o número de usuários, é sobre o que essas pessoas podem fazer, como, por exemplo, outros jogos e outras comunidades. O exemplo óbvio é o Facebook porque ele mudou a forma como as pessoas usam e interagem com a internet, ele mudou a expectativa de o que é um jogo online e como você pode acessar este jogo, e isso, eu acho, tem um efeito muito maior sobre nós do que qualquer outro jogo específico.

Entrevistador: Eu acho que é extremamente interessante você dizer que existe concorrência vinda de outros jogos, ok, mas mais do que isso, das comunidades também, porque você não enxerga o Hatrick apenas como um jogo. É um lugar para reunir pessoas de modo que você pode gastar tempo com pessoas interessantes. Isso é algo que não havia percebido anteriormente, mas acho que faz muito sentido posicionar-se como um ambiente diferente, e não apenas um como jogo.

Johan Gustafson: Exatamente.

5.4 REGIÃO CULTURAL DA INTERNET

O meio de atuação de qualquer empresa é sempre um fator muito relevante para o atingimento – ou não – do sucesso. Ao se internacionalizar, portanto, a mudança no ambiente em que se opera tende também a afetar os resultados das empresas e, por isso, as estratégias de marketing empregadas. No caso do Hatrick, estar presente simultaneamente em tantos países e culturas diferentes vem como uma dificuldade adicional para a administração centralizada, que tem que ajustar a operação do site a fim de obter o máximo em cada mercado, mesmo sem deter de grandes capacidades de adaptação.

Visto que os fatores ambientais estão em geral fora do controle da administração da empresa, as estratégias seguidas devem ser ainda mais cuidadosamente tecidas e implementadas durante o processo de internacionalização. Como disseram Waheeduzzaman e Dube (2004), as características específicas do mercado-alvo e a cultura na qual os consumidores se inserem são elementos vitais e potencialmente decisivos que governam e determinam as ofertas de determinado composto de marketing.

No entanto, para o caso específico do Hattrick, há uma parte desta sentença que vem como alento. Os usuários do jogo, ainda que dispersos pelo globo, compartilham traços culturais facilmente perceptíveis visto que se tratam de membros da dita região cultural da internet proposta por Johnston e Johal (1999). Desta maneira, é possível afirmar que as distinções comportamentais dos usuários, bem como as de forças existentes no ambiente, são em muito reduzidas fazendo com que a gestão do site dentre estes diferentes mercados ou, ainda, rumo a novos destinos possa ser realizada sem grandes esforços ou preocupações pontuais.

Como apontaram Johnston e Johal (1999), é possível definir cultura como os valores, comportamentos, percepções e expectativas comuns a um determinado grupo de pessoas. Segundo esta lógica, a internet apresenta de fato uma cultura peculiar, de acordo com a qual seus indivíduos compartilham certas características que geram uma noção de pertencimento nos envolvidos. Ainda que exista um certo nível perceptível de heterogeneidade dentre seus membros – consequência, dentre outros elementos, das múltiplas regiões distintas das quais se originam seus membros – é válido lembrar que tais distinções ocorrem mesmo dentro de um país, especialmente se analisarmos um tão grande e diverso como o Brasil, por exemplo.

A região cultural da internet, como já descrita anteriormente, é reconhecida no meio acadêmico e tem se mostrado um campo promissor. Para que empresas em geral sejam capazes de colher os frutos deste novo perfil de consumidores, como mencionaram Johnston e Johal (1999), é necessário inicialmente reconhecer, compreender e aceitar esta nova entidade cultural e seus efeitos, tal qual foi feito pela gestão do Hattrick.

A fim de demonstrar as principais especificidades culturais observadas pela literatura – e, enfim, o perfil sobre o qual o Hattrick baseia suas decisões estratégicas – foi construído o Quadro 2 que enumera as dimensões culturais de

Hofstede e suas observações sobre algumas culturas díspares: Brasil, Suécia e a região virtual da internet.

	Brasil	Suécia	Região cultural virtual
Distanciamento do poder	Alto	Baixo	Baixo
Individualismo versus coletivismo	Coletivismo	Individualismo	Coletivismo rumo a meio termo
Masculinidade versus feminilidade	Meio termo	Feminilidade	Feminilidade rumo a meio termo
Mitigação de incertezas	Alto	Baixo	Baixo
Orientação para o longo prazo	Alto	Baixo	Baixo

Quadro 2: Dimensões culturais para diversas regiões (HOFSTEDE, 2001), (JOHNSTON e JOHAL, 1999), (BURGMANN, KITCHEN e WILLIAMS, 2006), elaboração própria.

Apesar das tantas diferenças entre Brasil e Suécia, o Hattrick é capaz de atuar com sucesso em ambos os países (e em diversas outras regiões com configurações culturais igualmente distintas) e o faz seguindo em grande parte estratégias de marketing padronizadas. Isso ocorre porque, de fato, o mercado sobre o qual o Hattrick opera é único e constante: a região cultural virtual.

Okazaki (2004) previu que sites como o Hattrick, acessíveis a qualquer um em qualquer lugar do globo, tenderiam a apresentar um elevado nível de padronização entre os países em que atuam. Concordando com a teoria, portanto, é exatamente isto que se faz possível observar e concluir no caso do Hattrick ao longo de quase toda sua estratégia de marketing.

Cabe ressaltar, porém, que tal foco excessivo no perfil genérico dos usuários da internet pode desviar a atenção da empresa de oportunidades interessantes ou renegar dados e informações regionais que contribuiriam ainda mais para o sucesso da empresa. Um exemplo observado na gestão do Hattrick reside no fato de a equipe de administração não ter o hábito de *clusterizar* e agrupar os mercados de atuação de acordo com suas similaridades, o que seria lógico e poderia, por exemplo, evitar que erros cometidos em uma empreitada se repetissem em outras rumo a mercados cultural ou geograficamente próximos.

Ao responder aos estímulos do mercado como se todos fossem provenientes de uma fonte homogênea, sutilezas da informação são perdidas e *insights* deixam de ser aproveitados. Uma falha em determinada região pode ter um motivo muito específico que não apenas a falta de interesse do público consumidor e que, se compreendido, poderia ser contornado e ter sua solução internalizada e disseminada ao longo da empresa. Ao mesmo tempo, porém, esta atenção ao perfil homogêneo da região virtual demonstra a intenção da empresa em estar aberta e receptiva a todos os novos visitantes, elevando assim o número de potenciais consumidores.

Entrevistador: Você disse sobre os jogadores em San Marino, por exemplo, que não é capaz de distingui-los de usuários da Itália. Você segmenta os jogadores? Diferentes regiões ou países, você enxerga diferenças entre os jogadores europeus, os jogadores americanos e os jogadores sul-americanos? E você faz algo a partir disso? O Hattrick age de forma diferente de acordo com o país?

Johan Gustafson: Não. Talvez devêssemos, mas não o fazemos. A única coisa que eu acho que é diferente é quando se trata de pagamentos. Temos em alguns países as opções de pagamento especiais. Na América do Sul, por exemplo, os cartões de crédito internacionais não são métodos comuns de pagamento, então nós temos que utilizar formas alternativas. Também, ao vender a mercadoria os custos de envio são diferentes, obviamente, entre os países, mas tirando isso eles são todos iguais.

De toda maneira, ainda que não ocorra um agrupamento formal por parte da gestão do site dos mercados nos quais o Hattrick atua, ocorre uma segmentação indireta no atendimento oferecido a estes. Assim, existem de fato mercados que recebem mais atenção dos administradores na operação diária mas, contrário do que poderia ser imaginado, isto não ocorre devido à existência de um perfil mais vantajoso ou de perspectivas mais interessantes. O fator de diferenciação é tão somente o número de membros daquela região. Por se ter mais membros sujeitos a determinada situação que venha a ocorrer, maior deverá ser o número de usuários impactados e mais reclamações ou pedidos serão feitos para que a situação seja sanada, o que exigirá mais tempo de dedicação ou respostas mais rápidas da administração do Hattrick e, assim – e apenas assim –, uma diferença no nível de serviço entre os diferentes mercados de atuação do site se fará perceptível.

Durante a entrevista, foi possível perceber uma preocupação e até mesmo um pouco de sentimento de culpa por parte da gestão de que de fato os maiores mercados acabem por receber mais atenção relativamente. Essa observação é importante porque, mais uma vez, reflete a preocupação da empresa em ser justa para com seu público independente de qual este for, alinhado com o ambiente

coletivista e comunitário da região cultural virtual, segundo o qual (em teoria) todos têm importância e pesos iguais.

Entrevistador: E quanto aos países, vocês não fazem quaisquer distinções? Talvez quanto à estrutura em cada um? Porque há, obviamente, países maiores e menores... Vocês não os segmentam?

Johan Gustafson: Não, em muitas vezes eu acho que é o contrário, nós reagimos. Eu quero dizer, é claro, se temos um problema em um país como a Itália ou a Alemanha, onde temos muitos usuários, temos que levar a sério, ou seja, temos que reagir e responder rapidamente a isso. Mas eu acho que, relativamente falando, nós provavelmente não gastamos tanto tempo naqueles porque também agimos muito rápido quando há um problema em um país pequeno. Então, é totalmente injusto dizer que priorizamos os maiores e mais rentáveis, porque nós quase nunca conversamos sobre uma liga é mais lucrativa do que outras. No final é o número de usuários que se tem. Se um problema afeta mil pessoas, mais serão impactados e vamos perceber mais depressa do que se apenas um ou dois usuários fossem afetados.

Entrevistador: Então, a única medida que você usa para um país é o seu volume potencial de jogadores e não sua receita potencial? Porque na Europa é possível ter mais sócios do que você teria na América do Sul comparativamente.

Johan Gustafson: Sim, não existem realmente custos ligados à criação de uma nova liga, não é algo que temos de considerar.

Ainda que o perfil da região virtual esteja mudando, como apontam Johnston e Johal (1999), e que a cultura antes coletivista e feminina (segundo as dimensões culturais de Hofstede) esteja se tornando cada vez mais masculina e individualista, é interessante observar que o mesmo movimento não aparenta ocorrer no Hattrick. O principal motivo reside no fato de o jogo ter em sua natureza valores e membros muito voltados para a comunidade que o forma e, desta maneira, seria ilógico e contrário a toda a estratégia traçada e seguida pela administração do site desde sua criação, implementar ou estimular movimentos mais individualistas ou mais comerciais e competitivos.

Um exemplo disso pode ser visto na abordagem da gestão da empresa e até mesmo de seus usuários frente à existência do programa de sócios-HT. Na visão do entrevistado, os próprios membros que pagam a sociedade não desejariam, em geral, receber qualquer tipo de vantagem no jogo. Este sentimento de justiça que permeia a região virtual é muito apreciado e compartilhado pelos gestores do Hattrick, o que mais uma vez demonstra sua origem e vínculo com o ambiente virtual, mesmo em se tratando de um empresa com fins, no fundo, capitalistas.

Entrevistador: Nós estávamos falando sobre as medidas que você usa para cada país. Então, é mais relevante o número de jogadores que a renda que estes podem gerar, correto?

Johan Gustafson: Sim.

Entrevistador: Existe alguma outra medida relevante você usa?

Johan Gustafson: É claro que existem várias medidas relevantes que usamos, como o quão ativos nos fóruns os usuários são, com que frequência visitam o Hattrick e por quanto tempo ficam jogando. Há muitas maneiras de olhar para os nossos dados, mas estes fatores raramente afetam o modo como priorizamos os países. Quero dizer, nós realmente tentamos viver pela política de que cada usuário tem o mesmo valor, mesmo se não estiver pagando. O motivo para isso é que, em primeiro lugar, eu não acho que nossos usuários pagantes gostariam de ser tratados de forma diferente, além do que os problemas de usuários pagantes ou não são muitas vezes os mesmos, não fazendo sentido segmentar desta maneira. E, também, os usuários não-pagantes já têm valor para o jogo através de apenas serem ativos e proporcionarem o sentimento de competição. Assim, nós não queremos que eles se sintam como usuários menos importantes.

Entrevistador: Então estas outras medidas que não são utilizadas para priorização, talvez sejam valiosas para ver o quanto o jogo e os fóruns realmente significam para cada país e quão envolvidos os usuários destes países são?

Johan Gustafson: Sim, é exatamente aí que focamos nossos esforços e trabalho.

5.5 PRODUTO

Cavusgil e Zou (1994) disseram que características e especificidades do produto ou serviço oferecido pela empresa em suas empreitadas internacionais têm grande impacto sobre as estratégias adotadas e na escolha, por exemplo, de táticas mais agressivas ou defensivas de promoção e precificação. No caso do Hattrick, no entanto, esta premissa tem pouco impacto real.

Inicialmente é importante lembrar de que por ser um site aberto, qualquer um em qualquer parte do globo já tem livre acesso ao jogo, mesmo que não exista ainda uma liga específica para aquele país ou região. Assim sendo, não faz sentido e não há necessidade de implementar qualquer tipo de restrição de produtos com base na região do usuário ou visitante do Hattrick.

Além disso, o serviço prestado pelo site é basicamente único: o jogo. Existem especificidades no que diz respeito aos fóruns de discussão e dúvidas em língua local mas estes são criados assim que a região atinge um número adequado de usuários para que seja possível manter e controlar os fóruns adequadamente, e mesmo que não seja o caso, os fóruns internacionais estão sempre abertos a todos os visitantes.

Da mesma maneira, outro serviço provido pelo Hattrick e que é responsável por aproximadamente 15% da receita do site, o sócio-HT, está também disponível a todos que têm acesso ao jogo, mas não chega a impactar as estratégias de marketing empregadas pois as opções e benesses do programa de sociedade do site são iguais para todos os envolvidos, independente de sua região.

Finalmente, a última linha de ofertas do Hattrick é a Loja-HT, que também não recai sobre as premissas apresentadas por Cavusgil e Zou (1994). Ainda que ao vender produtos relacionados ao site, o Hattrick precise garantir que a entrega física ocorra para os usuários e compradores da melhor maneira possível, existem métodos para contornar a necessidade de parceiros locais como, por exemplo, o uso de parceiros globais de logística e finanças para entregas e cobranças.

Focando na oferta principal do Hattrick, o jogo em si, vemos que à época da criação o Hattrick era muito avançado para as tecnologias disponíveis. A possibilidade de interações em tempo real com outros usuários em qualquer lugar do planeta sem a necessidade de se instalar um software dedicado era visionária e surpreendente. Esta proposta foi responsável por atrair a legião de usuários que atualmente povoam a comunidade do Hattrick, mas teve um lado negativo no que toca a evolução e atualização do site. Devido à alta fidelidade que o jogo induz, modificações muito drásticas eram em geral recebidas com desagrado por parte dos usuários ativos, visto que impactavam suas estratégias de longo prazo e sua interação com o site. Exatamente por isso, o processo de atualização do Hattrick ao longo dos anos tem sido mais lento do que o possível, o que fez com que atualmente o Hattrick tenha um design antiquado, especialmente se comparado ao que é possível ser feito através da web 2.0.

Entrevistador: Sobre o desenvolvimento tecnológico, que começou nos anos 90 e agora é mais pungente, você encara estes avanços como oportunidade ou como desafios para o Hattrick?

Johan Gustafson: Quando começamos, nós éramos extremamente de ponta. Na verdade isso soa um pouco ridículo agora, mas não existia realmente nada feito de maneira remotamente similar. Era um jogo *multiplayer* em tempo real, que bastava se registrar para estar online interagindo com outros em 99. Era bastante avançado para a época, especialmente para um jogo livre e grátis.

Nós definitivamente não nos desenvolvemos tão rápido quanto outros sites e outras empresas e hoje, quando você olha o Hattrick, ele parece um pouco datado, mas isso é uma coisa natural. Nossos usuários são leais, mas eles também são bastante conservadores e não querem mudar muito. Portanto, temos que encontrar um

equilíbrio apropriado. Se tivéssemos começado hoje provavelmente seria diferente, seria mais ajustado às possibilidades da internet 2.0.

No entanto existem outras frentes de atualização que estão mais ativas dentro do Hattrick e que visam alterar de maneira mais profunda o relacionamento dos usuários atuais e potenciais com o jogo, como será apresentado mais adiante. Estas tocam mais diretamente o que Waheeduzzaman e Dube (2004) abordaram, mencionando que é importante se levar em conta o padrão de uso dos consumidores nos mercados de atuação, bem como o ponto no ciclo de vida do produto ou serviço nestes e a estrutura existente para o pleno atendimento das necessidades dos clientes e consumidores, observando para que não existam parcelas do mercado sub-atendidas ou sujeitas a ofertas sobrepostas ou contraditórias.

Boa parte dos planos futuros do Hattrick envolve aumentar sua presença em redes sociais, potencializando a principal estratégia de divulgação do jogo: o *word-of-mouth*. Além de ser visto como uma importante tática promocional, este movimento está alinhado com a alteração comportamental dos usuários da internet nos últimos anos, nos quais as redes sociais e, em nível global, o Facebook, se tornaram um dos principais *drivers* de acessos e uso da rede.

Esta integração, que inicialmente pensou-se fazer através de aplicativos dentro do Facebook, mostrou-se mais delicada do que inicialmente previsto, uma vez que o necessário agora é, além de tornar possível operar funcionalidades do Hattrick através do Facebook, agregar também recursos do Facebook diretamente a partir do Hattrick. O principal desafio neste processo reside, portanto, em oferecer aos usuários as opções de sinergia desejadas, mas sem retirar acessos e visitas do site do Hattrick e de seus fóruns.

Entrevistador: Especialmente no caso das redes sociais, você vê o Hattrick tentando algo associado ao Facebook?

Johan Gustafson: Sim, definitivamente. Nós tentamos, fizemos um aplicativo do Facebook, mas o Facebook muda tão rapidamente que o que agora é material muito bom, em dois anos deixa de ser suficiente. Ter apenas uma página no Facebook não é uma boa ideia porque o que se deve buscar é uma integração simultânea com o Facebook, para que você seja capaz de fazer coisas diretamente no Facebook a partir do Hattrick, ao invés de ir para um aplicativo especial do Facebook para fazer alguma outra coisa.

Entrevistador: E isso é provavelmente muito importante para o crescimento contínuo do Hattrick.

Johan Gustafson: Eu acho que o Facebook é o nosso maior meio de referência atualmente. De modo que, esse compartilhamento...

Entrevistador: Então, o Facebook é uma ferramenta de *word-of-mouth*?

Johan Gustafson: Sim, definitivamente, e o jogo depende bastante disto, então temos que estar lá.

Analisando a oferta atual do Hattrick segundo a ótica de Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993), é possível traçar um paralelo entre o que os autores mencionam quanto à extensão de linhas de produto e a internacionalização do jogo. Considerando cada adaptação internacional do Hattrick – a tradução e a gestão local dos GM's – como um produto novo oferecido aos clientes dentro da mesma linha de produtos, o link entre a extensão desta linha e *market-share* e lucratividade fica evidente.

Quanto mais opções de tradução e ligas locais o Hattrick oferecer (ou seja, quanto maior a extensão da linha de produtos Hattrick), maior o número de usuários que se identificará com o jogo e maior o *share* obtido em cada um destes mercados específicos. Além disso, por ter uma versão na língua local, o Hattrick se blinda contra novos entrantes nesta região tendo nela a vantagem de *first mover*, impedindo que competidores ganhem consumidores e participação com suas próprias inovações ou novos produtos e serviços adaptados, o que mais uma vez impacta positivamente a participação potencial naquele mercado.

Ao mesmo tempo, e como também prenunciado por Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993), estes esforços de adaptação a todos os mercados de atuação teriam um impacto negativo na lucratividade da empresa. Isto porque, para que tal extensão da linha de produtos fosse possível, seria necessária uma equipe de voluntários locais significativamente maior, o que levaria a uma redução da qualidade e a uma consequente queda na identificação e fidelização dos usuários e à redução das receitas do site ou, alternativamente, que parceiros fossem contratados para realizar tais tarefas, elevando em muito os custos de operação do Hattrick e, novamente, impactando negativamente sua lucratividade.

5.6 PREÇO

As estratégias de precificação são uma face da operação do Hattrick pouco explorada pela administração, principalmente por boa parte da oferta ser gratuita. Ainda assim, analisando este aspecto sob a luz das teorias de adaptação e

padronização na internacionalização, é possível observar táticas consoantes com as outras estratégias de marketing adotadas pela empresa em sua expansão.

A decisão de não cobrar pelo jogo e, mais ainda, de assumir uma postura administrativa não comercial podem ser observadas em todos os mercados de atuação do Hattrick. Esta característica faz parte da essência do Hattrick e de seu posicionamento como atividade comunitária e colaborativa na internet. Até mesmo nos produtos e serviços pagos oferecidos – o sócio-HT e os itens vendidos na loja-HT – a precificação é homogênea e padronizada ao longo dos mercados de atuação: sempre cobrando em dólares americanos, o Hattrick consegue garantir que todos os jogadores tenham acesso às mesmas ofertas, destacando a paridade de status a que todos estão sujeitos.

A padronização de estratégias de marketing observada no Hattrick como um todo – e mais pungentemente na precificação das ofertas – reflete não apenas o melhor caminho enxergado pela administração para o sucesso, mas também e principalmente uma crença pela igualdade entre todos os usuários, o que acaba por impactar fortemente o senso de criação de comunidade e de fidelização dos usuários, peças fundamentais para que a máquina de voluntários opere satisfatoriamente e para que, enfim, o Hattrick possa continuar sua expansão internacional através da região cultural virtual.

5.7 PROMOÇÃO

Ao se abordar as estratégias de promoção seguidas durante o processo de internacionalização, alguns fatores relevantes devem ser considerados. Como mencionaram Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993), os ganhos de escala possíveis de se atingir ao implementar uma campanha de publicidade global podem ser significativos. Ainda que o Hattrick não tenha o uso de propagandas como prática constante ou como fonte considerável de novos usuários, ações pontuais existem de fato e consistem principalmente na exibição de propagandas virtuais direcionadas através de ferramentas como o *GoogleAds*. Ao se internacionalizar, o número de pessoas que passam a ser alvos interessantes para estas ações cresce e, portanto, é possível atingir menores custos unitários de propaganda e melhores resultados.

Entrevistador: Então até agora o Hattrick não fez nenhum movimento consciente para ir rumo a um país específico? É mesmo sempre algo reativo?

Johan Gustafson: Sim, em 99% dos casos. Tentamos fazer uma parceria com um sócio local na China, mas não deu certo e podemos ter feito alguns esforços de marketing muito pequenos, um anúncio no Google ou coisa parecida para tentar atingir alguma área específica, mas teve muito pouco impacto em nosso crescimento. O crescimento, é orgânico.

Também é interessante e merece destaque o uso de uma marca global como estratégia de comunicação – algo facilmente percebido no Hattrick. Waheeduzzaman e Dube (2004) mencionam que esta marca se torna um importante ativo corporativo que facilita futuras empreitadas e seus resultados. À medida que novos mercados e regiões são adicionados no Hattrick, mais relevante fica sua marca e menos custoso se torna o desafio de apresentar o jogo e conquistar novos usuários. Isto porque, como apontaram Cavusgil e Zou (1994), qualquer familiaridade que determinada cultura passa a ter com a empresa e com a marca reduz significativamente as barreiras iniciais ao consumo.

De uma maneira geral, é possível afirmar que as estratégias de promoção empregadas pelo Hattrick foram elaboradas com base no crescimento orgânico ocorrido durante os primeiros anos da empresa e visam manter a tendência natural existente de fidelização dos usuários ativos e atingimento de novos potenciais visitantes através de publicidade espontânea e, principalmente, *word-of-mouth*.

Além do reduzido esforço de propaganda já mencionado, o Hattrick também conta frequentemente com divulgação por parte de meios de comunicação nos países em que passa a operar. Através de reportagens e afins, quer abordando o lado colaborativo e não comercial do jogo, quer focando em sua faceta como ferramenta de aproximação social entre culturas distintas, o Hattrick tem a tradição de receber muita atenção gratuita de mídias locais. Isto é extremamente vantajoso e possível, em grande parte, mais uma vez devido à comunidade que se criou em torno do jogo, posto que não raro a matéria ou artigo é inspirada ou recomendada a partir de uma experiência pessoal de algum usuário com o Hattrick.

Entrevistador: Então, você disse que não trabalhar para atingir novos jogadores específicos, você não vai atrás deles porque sempre atua via *word-of-mouth*.

Johan Gustafson: Sim, na verdade até fazemos algo assim, mas é muito marginal, não impacta muito no crescimento.

Entrevistador: Tentam divulgar comunicados de imprensa ou...

Johan Gustafson: Sim, nós fazemos este tipo de promoção, como quando a copa do mundo (do Hattrick) foi jogada (virtualmente) no

Brasil, enviamos comunicados a todos os jornais, e isso até funciona de vez em quando. Mas normalmente o que acontece é que um usuário é jornalista, ou próximo a um jornalista, e este escreve sobre algo que ele ache realmente interessante (como o Hatrick). É mais comum ocorrer como uma iniciativa dos usuários, em vez de nós tentando estimular esta divulgação. Quero dizer, se você gosta de algo, é mais fácil e natural escrever sobre isso.

Atuando portando de maneira padronizada também no que diz respeito à suas estratégias de promoção, o Hatrick tem como parte mais relevante de seu crescimento e expansão através de *word-of-mouth*. Com firme crença de que os usuários são de fato a melhor ferramenta de divulgação do site e, também, de que o sentimento de satisfação dos usuários é em geral mais frequente do que o de descontentamento com o Hatrick, toda a evolução do Hatrick desde a sua criação foi feita baseada em indicações.

Este processo de referências foi o responsável pelas primeiras incursões internacionais do Hatrick, nas quais os usuários envolvidos nas primeiras versões do jogo recomendaram, através de suas redes de contatos locais ou internacionais, que outros participassem também e assim por diante. Desta maneira uma fórmula de crescimento orgânico e reativo, como o próprio entrevistado cita, guiou o Hatrick até seu presente status de líder mundial do gênero.

Além da primeira e óbvia vantagem de ser uma estratégia de promoção muito mais barata, o crescimento via *word-of-mouth* traz consigo outras importantes vantagens. Inicialmente, potencializa os efeitos de sentimento de comunidade e a fidelização dos usuários ao jogo. Isto porque um usuário que traz um amigo (ou é trazido por um), já não estará sozinho na comunidade e terá de fato mais motivos para acessar o jogo com mais frequência e, assim, se fidelizar. Ao realçar estas duas características fundamentais para a operação do Hatrick, o site se fortalece ainda mais e aumenta suas chances de sucesso tanto nos mercados em que já está estabelecido quanto nos que busca entrar.

Outro ponto positivo de se crescer de maneira reativa através de *word-of-mouth* é a minimização da chance de movimentos e empreitadas erradas. Apenas criando ligas onde já exista uma base estabelecida e, assim, uma demanda para tanto, uma expansão bem sucedida neste mercado se torna mais viável uma vez que é possível – antes de qualquer investimento realizado ou recurso despendido – garantir que existe no mínimo alguma aderência entre a oferta do Hatrick e a região de destino e que nela não há competidores diretos que se igualem ao Hatrick em

qualidade, oferta ou algum outro atributo relevante, deixando claro portanto a existência de oportunidades para o crescimento do Hattrick.

Como em qualquer empresa e empreitada, a decisão acerca da validade dos métodos promocionais recai, como disseram Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993), sobre a dúvida de o que se sobressai: gastos adicionais em comunicação ou receita marginal gerada por esta. No caso específico do Hattrick e de sua tática de foco em *word-of-mouth*, é difícil enxergar problemas em uma estratégia promocional de custo aproximadamente nulo. No entanto, fica a dúvida de se movimentos mais agressivos de propaganda online não poderiam aumentar mais rapidamente a base de usuários do jogo e justificar seu investimento.

Explicitando a falta de controle que é possível se ter sobre todos os aspectos das táticas promocionais e de seus resultados, o entrevistado ressalta que muito das diferenças nas taxas de crescimento observadas entre mercados vêm como resultado do acaso. Ainda assim, a comunidade como elemento de promoção – além das outras funções já citadas – é peça fundamental dentro da estratégia de crescimento e expansão do Hattrick.

Entrevistador: Você sente a diferença nas taxas de crescimento entre os diferentes mercados? A Espanha sendo mais rápida do que a Dinamarca, ou algo assim?

Johan Gustafson: Sim, claro, eles seguem trajetórias diferentes... E eu tenho certeza que há um monte de motivos para isso que poderíamos analisar em mais profundidade. Mas eu acho que uma vez que não promovemos o Hattrick, eu acho que a maior parte das ligas têm crescido de forma semelhante... Quero dizer, eles cresceram pelo *word-of-mouth*, certo?

Entrevistador: Sim.

Johan Gustafson: Então tem sido desta maneira não muito simétrica que as ligas têm crescido a partir de momentos diferentes. Porque tem a ver com os nossos usuários originais na Suécia, eles talvez conhecessem pessoas na Alemanha, Holanda e Inglaterra então começamos a crescer lá e de lá nós crescemos para outros lugares... E então tem sido vários fatores como a tradução para a língua local, a existência de uma base de usuários forte, uma comunidade, com pessoas envolvidas e assim por diante.

Então todas essas são coisas que podem retardar ou aumentar a velocidade, mas está totalmente fora de nossas mãos, eu quero dizer, podemos tentar entrar em certos países, mas na realidade poderia ser enxergado como algo bastante reativo. Mas quando vemos que algo está acontecendo, que temos mais usuários naquele país, então tentamos encontrar pessoal e recrutar GM's lá, ou algo assim.

Entrevistador: Ok.

Johan Gustafson: Ou alguém se voluntaria para ajudar.

...

Johan Gustafson: Tivemos até mesmo ofertas de tradução para línguas ou dialetos que nós recusamos porque não acreditamos que haveriam pessoas suficientes para usar de maneira que valesse a pena.

Mesmo visando minimizar os gastos promocionais e a busca ativa por novos usuários, a administração do Hattrick responde ao mercado e, percebendo determinada oportunidade como promissora, ajusta seus esforços para atuar e crescer sobre ela, buscando melhorar o jogo e suas funcionalidades a fim de torná-lo particularmente mais interessante para determinado perfil e assim aumentar as chances de satisfação dos usuários – que estariam desta maneira mais propensos a convidar suas redes de contatos para também participar do Hattrick. Dois nichos em particular, frequentemente presentes e promissores nos mercados para os quais o Hattrick se desloca, se mostram como possíveis portas de entrada interessantes: estudantes e aposentados.

Os primeiros têm em geral uma ampla rede de contatos, o que facilita o crescimento do jogo através do *word-of-mouth* e, também, como o Hattrick é um jogo ao qual os usuários costumam ser leais e permanecer por longos períodos, estes consumidores tendem a ser fiéis fontes de receita para o site até quando se tornarem jovens profissionais (ou além ainda). Aposentados, por sua vez, geralmente se encontram em um ponto da vida no qual têm tempo livre e buscam ocupá-lo. Para tanto, o Hattrick oferece um modelo de jogo mais lento do que o comumente disponível online. Dependendo do nível de envolvimento do usuário, é possível que apenas alguns poucos eventos relevantes ocorram a cada dia que devam ser respondidos, enquanto que no Facebook – principal concorrente do site por este tempo dos usuários – um sem número de novos jogos surge e desaparece todos os dias, exigindo alto envolvimento e respostas rápidas.

Entrevistador: Você mencionou os alunos, você vê os estudantes como sua principal oportunidade de crescimento? Eles têm disponibilidade de tempo e têm o interesse... Esses jogadores novos são os que provavelmente vão permanecer no jogo por alguns anos e continuar a jogar Hattrick.

Johan Gustafson: Sim, é verdade. Mas ao mesmo tempo, já que é um jogo baseado em *word-of-mouth*, não é realmente útil para nós mirar nossos esforços nos estudantes, por exemplo. Apenas temos que encontrar uma maneira de tornar o jogo interessante para que os usuários queiram envolver seus amigos, e então você nunca sabe o que pode acontecer. Uma coisa que eu tenho visto recentemente na minha própria vida é que meu pai, que nunca jogou Hattrick, quando completou 70 anos começou a jogar. Ele tem esse grupo de amigos de mais de 70 anos e agora todos eles participam do Hattrick. É algo

totalmente inesperado, ele nunca mostrou interesse nenhum de jogar o jogo antes e, de repente, ele faz isso quando está aposentado e tem tempo. Percebemos que o Hattrick também é ótimo para as pessoas idosas, porque é muito lento, você sabe, uma ou duas coisas acontecem a cada dia e você pode conversar com seus amigos e, em seguida, você pode planejar uma tática nova para o jogo de semana que vem. Isto é o oposto do que vemos nos jogos do Facebook, onde você tem que insistentemente clicar durante 3 horas sem parar... Meu pai nunca iria para um jogo assim. Quer dizer, pelo menos há um potencial para que sejamos capazes de manter nossos usuários por um longo tempo.

E, geralmente, quando eles deixam o jogo muitas vezes é porque alguma coisa acontece na vida. Como quando se tem filhos ou muda de trabalho ou cargo e tem que se trabalhar realmente duro por um mês ou dois... Apenas nessas transições é que normalmente quando as pessoas fiéis abandonam suas equipes.

Um ponto da estratégia de promoção do Hattrick que, destoando do normalmente observado na empresa, é adaptado, envolve a comunicação com os usuários. A mera tradução das páginas do jogo para a língua local é um elemento básico na internacionalização de qualquer empresa e que não deve realmente ser considerado como uma adaptação significativa. No entanto, ao utilizar voluntários locais para esta tarefa, o Hattrick reconhece o impacto de fatores como, por exemplo, o contexto da linguagem e responde a estes através de suas equipes locais. Os voluntários responsáveis pela tradução do jogo, na realidade, realizam uma conversão entre a versão original em inglês e a língua local, clarificando ou resumindo onde acharem necessário e garantindo que a mensagem seja transmitida e compreendida plenamente pelos membros da cultura local ao invés de apenas traduzissem literalmente e transcreverem a mensagem como esta foi originalmente concebida.

Nesta sessão, cabe novamente ressaltar a ambiguidade existente em termos de culturas dos usuários do Hattrick. Enquanto que são óbvias as distinções entre jogadores brasileiros e suecos, por exemplo, no que tange a administração do Hattrick, mais importante do que suas distinções são suas semelhanças. Como já foi mostrado, por se tratarem de membros da região cultural virtual, existem traços culturais e comportamentais compartilhados entre os membros do Hattrick que fazem com que o foco da empresa deva estar em se ajustar a este perfil homogêneo, ao invés de adaptar a cada nova empreitada internacional.

Segundo Johan Gustafson, o Hattrick de fato foca suas ações de marketing sobre este perfil genérico, no entanto, as peculiaridades observadas entre os membros como fruto de seus países ou culturas de origem também são levadas em

conta. Fatores como acesso da população à internet, disponibilidade de conteúdo online na língua nativa e capilaridade das redes de contato dos usuários têm um forte impacto sobre os resultados alcançados em cada mercado. A análise do impacto de cada um destes elementos será vista em maior profundidade na sessão seguinte.

5.8 PRAÇA

A definição precisa de o que vem a ser a sede de uma empresa por vezes pode ser ambígua. O Hattrick, por exemplo, tem sua origem na Suécia mas está registrada como sediada em Gibraltar. Com atividades administrativas centrais sendo realizadas em ambos os países – bem como na Inglaterra – não se faz simples a tarefa de definir qual o impacto da região sede sobre as estratégias de marketing durante a internacionalização.

Ao ser perguntado sobre o motivo de tal divisão geográfica, Johan Gustafson respondeu trazendo a tona um tópico já vastamente estudado e frequentemente recomendado a empresas em processo de internacionalização: a internalização de vantagens competitivas locais. Durante o crescimento do Hattrick, e devido ao seu sucesso, houve um momento em que a Suécia e seus usuários passaram a representar uma parcela pouco relevante dos membros do Hattrick. Dessa maneira, a vantagem de se operar para consumidores similares cultural e geograficamente à equipe de gestão deixava de existir. Ao mesmo tempo, o contato com novos mercados diversos revelou novas possibilidades e parcerias com vantagens para uma operação global. Almejando, portanto, obter o melhor de cada oportunidade – e já com uma operação globalizada em mente – a gestão do Hattrick foi separada e a sede da empresa se tornou dispersa cultural e fisicamente, deixando de apresentar vantagens específicas de um país de origem e passando a refletir e internalizar benefícios de ser uma empresa verdadeiramente global.

Entrevistador: O Hattrick não é uma empresa sueca. É de Gibraltar. Por que Gibraltar?

Johan Gustafson: Bem, nós chegamos a um ponto onde nós tínhamos uma porcentagem muito pequena de nossos usuários na Suécia, por isso eu me mudei para Gibraltar porque é melhor para o negócio... Para uma empresa internacional era mais benéfico e mais fácil gerir o negócio de lá, onde estava nossa rede de contatos corporativa. E o nosso diretor administrativo mora lá e ficaria

responsável por fazer marketing, atendimento aos parceiros e coisas assim.

Entrevistador: Ok. Então vocês têm parceiros lá.

Johan Gustafson: Sim.

Entrevistador: E você continua indo e vindo?

Johan Gustafson: Sim, quando eu era o gerente administrativo. Mas hoje eu realmente trabalho apenas com o lado criativo, então eu trabalho na equipe de desenvolvimento, que está aqui e em Londres.

Entrevistador: Isso é uma escolha pessoal?

Johan Gustafson: Sim.

Durante o processo de internacionalização de qualquer empresa, peculiaridades dos mercados locais acabam por ter impacto sobre o resultado. Mesmo em se tratando de um negócio virtual no qual observa-se uma homogeneidade na cultura dos usuários independente de sua origem geográfica, ainda existem elementos que alteram o nível e velocidade de aceitação do mercado ao Hattrick.

Como Johan Gustafson faz questão de destacar, o Hattrick é um jogo de estratégia, não de futebol. Desta maneira, a familiaridade da cultura com a prática de futebol não tem tanto impacto sobre o sucesso do Hattrick como se poderia imaginar. Ainda que os principais mercados do Hattrick sejam de fato Itália, Espanha e Alemanha, isso não pode ser atribuído a serem essas algumas das grandes nações do futebol mundial. Um contraexemplo citado pelo entrevistado aponta Finlândia e Estônia, países sem nenhuma tradição significativa no futebol, como tendo taxas de penetração do Hattrick muito mais elevadas do que as nações anteriormente mencionadas (ainda que sobre uma base total muito menor, com certeza). Isso é resultado, em primeiro lugar, da rede de contatos que inicialmente trouxe o Hattrick até estes mercados através do *word-of-mouth* partindo dos usuários iniciais do jogo e, segundo, da menor disponibilidade de atividades em finlandês ou estoniano na internet, o que torna o Hattrick com suas diversas traduções locais uma alternativa particularmente interessante.

Da mesma maneira, é possível observar que parte do insucesso do Hattrick nos Estados Unidos – sem dúvida o maior mercado para empresas virtuais atualmente – se deve à imensa oferta de páginas e conteúdo online em inglês. Além disso, o entrevistado comenta que a cultura americana, especificamente, difere dos traços homogêneos da região cultural da internet por ter uma população virtual mais volumosa e, portanto, com traços próprios peculiares como, por exemplo, a

preferência por alternativas de entretenimento mais comerciais e menos colaborativas.

Outro elemento muito impactante e que rege o desenvolvimento do Hattrick dentro dos mercados e até mesmo rumo a novos países é a capilaridade da rede de contatos dos usuários. Visto que o crescimento do jogo é realizado de forma reativa e fortemente baseado em *word-of-mouth*, é importante e vital que os usuários satisfeitos com o jogo convidem o maior número de contatos para participar do Hattrick e, assim, afetar positivamente o crescimento do site. Desta maneira, um aspecto cultural muito significativo é a quantidade de contatos que cada membro tem e, também, a proximidade que tem com estes. Tradicionalmente, por exemplo, é possível inferir que países latinos apresentarão maiores taxas de crescimento do número de usuários do Hattrick do que os países escandinavos. Isso, no entanto, não é possível de ser isolado e medido pois muitos outros elementos impactam o desenvolvimento e crescimento da base de usuários ativos.

Entrevistador: O Hattrick, é uma comunidade, é uma negócio baseado na *word-of-mouth*. Você tem uma estimativa de como se eu sou um jogador novo e eu gosto Hattrick e eu continuo gostando após as primeiras semanas, quantos jogadores novos eu posso adicionar à base.

Johan Gustafson: Isso é realmente uma boa pergunta que eu realmente não tenho uma resposta. Eu queria ter, mas não é possível porque não há nenhuma maneira no Hattrick que você rastrear a origem do jogador.

Entrevistador: Sim, você não pergunta quem os trouxe ou se houve alguma indicação?

Johan Gustafson: Não.

Entrevistador: Este número é extremamente importante para você, eu imagino, mas provavelmente muda muito de país para país, de cultura para cultura...

Johan Gustafson: Sim.

Entrevistador: Porque é mais sobre o tipo de pessoas e de relacionamentos pessoais existentes.

Johan Gustafson: Exato.

...

Entrevistador: Você enxerga algum aspecto local em cada país como importante para a sua decisão de se o Hattrick deve expandir rumo a determinado país ou não? Sobre a situação econômica e social do país, se eles gostam de futebol ou não, ou quanto à internet e acessibilidade ao computador, essas informações são relevante para vocês?

Johan Gustafson: Sim, definitivamente, quero dizer, a acessibilidade à internet, é claro. O interesse pelo futebol não é tão importante como se poderia pensar, Itália e Espanha são os nossos maiores países, obviamente há alguma relação com o futebol, mas per capita temos mais usuários na Finlândia ou os Países Bálticos ou na Suíça do que nestes países.

O futebol está presente em praticamente todos os lugares. Eu acho que é um tipo de jogo que agrada mais aos europeus do que aos asiáticos ou americanos. Eu não sei, acho que você pode ver o mesmo padrão em jogos de tabuleiro, por exemplo.

Além disso, como eu disse antes, acho que a linguagem e o tipo de material disponível na internet naquela linguagem é um fator muito bom que poderia explicar por que os usuários finlandeses ou estonianos estão mais envolvidos do que os americanos, por exemplo. Não há tantos jogos disponíveis em estoniano.

Entrevistador: Ok. Em termos de continentes, você diria que a Europa tem a base mais relevante para o Hattrick, seguida por Ásia ou América?

Johan Gustafson: América do Sul.

Entrevistador: América do Sul? Ok. Europa, América do Sul, em seguida, Ásia ou América do Norte?

Johan Gustafson: Ambos são muito, muito pequenos.

Entrevistador: Você diria que eles não são tão bem-sucedidos como a América do Sul por causa da paixão pelo futebol, ou porque a cultura sul-americana é um pouco mais parecida com a europeia?

Johan Gustafson: Eu acho que na América do Norte o motivo é que o Inglês é a língua que temos maior competição. Quer dizer, há tanta coisa para os consumidores americanos... E também nos EUA, especificamente, o interesse e compreensão do futebol não é tão grande assim. Além disso, acho que os norte-americanos estão mais acostumados e interessando em jogos mais comerciais de certa forma. Em ambos, na Europa e na América do Sul há um maior interesse e paixão por material *open source* e este tipo de coisas livres e isso é um aspecto que tem muito impacto.

Entrevistador: Ok.

Johan Gustafson: Na Ásia é porque eles são muito diferentes. Quero dizer, é muito mais difícil se comunicar e atingir eles.

A construção dos canais de acesso e atendimento ao mercado são um ponto especialmente sensível para a operação do Hattrick. O processo de formação da estrutura local através de voluntários pode ser percebido como uma ação de integração vertical, utilizando recursos vinculados à empresa ao invés de se apoiar em parceiros locais e ter que compartilhar a receita obtida. Segundo Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993) esta integração gera uma maior coordenação entre as partes central e local de empresa e eleva as barreiras de entrada no mercado para novos competidores, além de proteger o capital intelectual da empreitada.

Apesar do foco em manter as atividades relevantes para a internacionalização dentro da empresa, existem ainda situações em que o Hattrick se vale de parceiros locais para a expansão. Como Cavusgil e Zou (1994) mencionaram, iniciar e manter estas parcerias requer um alinhamento de objetivos entre as partes, visando transações simultaneamente benéficas a todos os envolvidos – ao Hattrick, ao

parceiro local e, também, aos usuários locais – e também muita atenção a possíveis atritos decorrentes de fatores culturais entre as partes.

O Hattrick busca em ocasiões específicas firmar parcerias visando acelerar o processo de disseminação do site e crescimento do número de usuários em determinados mercados. O que mais comumente ocorre são parcerias realizadas com instituições de mídia que busquem vincular suas marcas e sites ao Hattrick (vislumbrando benefícios em atingir e comunicar para um perfil alinhado com o que se observa nos usuários do jogo) ou que desejem explorar o espaço publicitário do site. Em contrapartida, o Hattrick obtém com essas parcerias uma estrutura física já desenvolvida, apoio na conversão cultural para o mercado local e, também, ferramentas de divulgação do jogo no mercado.

No Brasil, especificamente, o Hattrick firmou em 2010 uma parceria com o portal Universo Online (5º website mais visitado do país, atrás apenas de Google, Facebook e Youtube). No entanto, ainda durante os estágios iniciais, a parceria foi desfeita. Segundo Johan Gustafson, a tentativa falhou devido a uma série de fatores que serviram de alerta para as futuras tentativas de parcerias do Hattrick.

Inicialmente, a alteração da estrutura do site do Hattrick no Brasil – que pode ser encarada como uma reformulação no *path-to-market* – causava, por o Hattrick estar sujeito à organização do UOL, um atraso para os usuários do Hattrick no país. Em se tratando de um jogo em *real-time*, este retardamento gerou insatisfação e reclamações dos usuários e precisava ser sanado o mais rapidamente o possível. No entanto, durante as semanas seguintes em que se buscava – tanto no Hattrick quanto no UOL – encontrar soluções viáveis para o problema, barreiras de comunicação (tanto culturais quanto de linguagem) impediram uma rápida resposta e a melhoria do nível de serviço como planejado.

Como, dentro da estratégia do Hattrick, a satisfação dos usuários é fundamental para o crescimento, a equipe de gestão do Hattrick decidiu priorizar a qualidade do jogo para os usuários já existentes em detrimento da possibilidade de atingir novos potenciais usuários de maneira mais rápida através da parceria. O término desta união promissora com o UOL serve como indicativo do posicionamento da empresa de sempre valorizar a comunidade de membros do Hattrick frente aos benefícios pontuais que possam surgir, garantindo assim uma experiência atraente aos usuários e gerando *word-of-mouth* positivo e fidelização ao invés do simples crescimento da base de visitantes do site.

Entrevistador: Ok. Você falou sobre parcerias, li há pouco tempo que o Hattrick tentou construir uma parceria com o UOL, o universo on-line no Brasil.

Johan Gustafson: Sim.

Entrevistador: Você poderia falar um pouco sobre isso, sobre por que não deu certo?

Johan Gustafson: A principal razão foi técnica, ele aumentou demais nosso tempo de resposta para nossos usuários no Brasil devido à forma como a fusão teve de ser feita para este trabalho. Criou uma defasagem de modo que foi muito mal recebida pelos nossos usuários no Brasil. Nós lutamos por algumas semanas para resolver esses problemas, mas talvez por causa das barreiras linguísticas e de fuso horário foi difícil resolver isso rapidamente. Então nós basicamente tivemos que desistir porque não estamos obtendo nenhum resultado positivo e muitas consequências negativas. Isso foi uma pena, mas é mais importante para nós manter e cuidar dos bons usuários que temos do que buscar por novos a todo custo.

Em um âmbito global, poderia ser interessante para o Hattrick terceirizar parte de suas atividades. Não seria mais o caso de delegar apenas etapas da atuação nos mercados locais, mas sim de abrir mão de atividades como um todo, atividades estas que pudessem estar fora das competências principais da gestão do Hattrick ou que acabassem por ser mais custosas para a empresa do que o retorno conseguido através destas. Entretanto, entendendo como vantagem a manutenção e concentração das responsabilidades pelo bom atendimento aos desejos dos usuários dentro da empresa, o Hattrick atualmente não se vale de nenhum parceiro de nível global para sua operação.

Entrevistador: Ok, vocês têm parceiros globais nos quais podem confiar?

Johan Gustafson: Não, nós somos muito autossuficientes.

De qualquer maneira, o fato de não contar com parceiros em nível global e de ter poucos em nível local não faz do Hattrick uma operação autossuficiente. Além do processo de adquirir novos usuários que, como foi mostrado, tende a não ser delegado, ainda é importante encontrar maneiras para elevar o nível de satisfação e de fidelização dos membros ativos do Hattrick. Nesse tópico, o Facebook desempenha, como já foi descrito, um papel ambíguo de canal parceiro e de competidor.

Inicialmente, quando o Facebook começou a fazer sucesso, ainda havia na gestão do Hattrick um diálogo sobre se este novo ponto de contato com os usuários deveria ser divulgado ou estimulado pelo Hattrick. Se por um lado, as possibilidades de *network* seriam multiplicadas pelo uso do Facebook e pela possibilidade de englobar praticamente todos os contatos na prática do jogo, havia também o medo

de que os usuários passem a discutir seus jogos e socializar através do próprio Facebook, penalizando assim o tempo dedicado ao Hattrick.

Entretanto, atualmente tal discussão não é mais possível. A onipresença do Facebook faz com que seja vital fazer parte de seu sistema, trazendo uma parte da experiência do Hattrick para dentro da experiência e rotina cotidiana do Facebook para assim evitar perder usuários por falta de contato frequente.

Nesse sentido o Facebook tem, de fato, um papel duplo. De um lado é sim concorrente pelo tempo e dedicação dos usuários mas, muito mais relevante do que isto, é um parceiro e canal fundamental na divulgação do produto Hattrick e na fidelização dos usuários.

Entrevistador: Anteriormente, você mencionou que o Facebook era um concorrente pelo tempo do usuário. O Hattrick pode ser muito demandante do tempo e dedicação dos usuários, dependendo do perfil do usuário é claro.

Johan Gustafson: Sim.

Entrevistador: Mas agora você está dizendo que o Facebook é importante para o Hattrick como um parceiro também. Então o Hattrick tem que conviver com este parceiro perigoso, tem que contornar e lidar com isso, usando a parte negativa do Facebook, que é a constante necessidade de presença e envolvimento, em favor do Hattrick.

Johan Gustafson: Sim. Na verdade nós não temos mais uma escolha nesse tópico. Quando o Facebook surgiu e eu comecei a usá-lo, eu não sei, em 2006 ou 2007, nós poderíamos ter uma discussão sobre se devemos realmente mencionar o Facebook no Hattrick, se devemos encorajar as pessoas a usá-lo, se devemos ter um link com o Facebook? Porque, quero dizer, e se as pessoas passassem a ter e encontrar os seus amigos lá em vez de no Hattrick?

Mas esta discussão está acabada agora. É como um padrão, se vocês não forem amigos no Facebook, vocês não são amigos de verdade. Ok, talvez isso não seja totalmente verdade, nós temos um monte de usuários que não se importam com o Facebook. Mas, de qualquer jeito, a maneira que o Facebook tem feito isso é realmente inteligente, porque ele simplesmente permite que eu tenha meus amigos normalmente jogando Hattrick, mas se eu estiver conectado através do Facebook, de modo que quando eu me inscrever eu posso ver automaticamente qual dos meus amigos já jogou Hattrick e depois eu posso jogar amistosos contra eles. Temos pessoas que me disseram que eles tinham jogado Hattrick por 10 anos, e só depois do Facebook descobriram que um de seus amigos mais próximos também jogava Hattrick. Porque como poderiam saber? Não há nenhuma maneira de descobrir se você não menciona o jogo por acaso, e isso é realmente um absurdo.

Entrevistador: Então, o Facebook vai provavelmente ajudar estas pessoas.

Johan Gustafson: Sim, esse tipo de coisas pode ajudar muito. E, nesse sentido, não vejo o Facebook como uma ameaça. Se nós apenas, ficássemos em uma ilha e não falássemos sobre qualquer

outra coisa, então estaríamos perdendo usuários. Não realmente perdendo, mas não sendo capaz de atrair novos usuários.

Entrevistador: Então o Facebook pode ser visto como um parceiro global de Hattrick, não exatamente no sentido comercial.

Johan Gustafson: Sim, não é exatamente um parceiro. Somos uma parte de seu sistema.

Para exemplificar esta nova relação de dependência existente entre Hattrick e Facebook, basta observar que atualmente já é possível um visitante se cadastrar no jogo a partir apenas dos dados de uma conta de Facebook existente. Além de reduzir as barreiras de entrada para seus consumidores (visto que a etapa de criação de cadastro e checagem de dados pode ser evitada), este acesso permite também que o Hattrick automaticamente conheça a rede de contatos do novo usuário e divulgue para seus contatos a participação no jogo, facilitando em muito suas estratégias de promoção pois, desta maneira, o *word-of-mouth* pode existir até mesmo independente da proatividade do usuário.

Relevante à discussão do impacto das praças e regiões sobre a estratégia de internacionalização é também a criação e uso de novos canais para o atendimento tanto a novos usuários quanto aos já ativos. Neste quesito, a inovação se destaca como fonte de alternativas frequentemente interessantes e pode ser deflagrada tanto por mudanças na empresa quanto no ambiente em que se encontra. Manter-se atualizado é uma necessidade relevante para qualquer empresa atualmente e, em mercados intensivos em tecnologia – como é o caso dos mercados de empresas virtuais como o Hattrick –, se torna praticamente imprescindível para a sobrevivência a longo e até mesmo a médio prazo.

O Hattrick é passivo às alterações que ocorrem nos diversos mercados em que está presente. No entanto, as modificações que ocorrem no meio virtual são com certeza as que mais impactam suas operações. Nesta frente o Hattrick não tem abdicado de suas obrigações com seu público e tem continuamente se esforçado para inovar e manter seus usuários satisfeitos. O próximo grande objetivo do site é buscar tirar proveito da recente explosão da internet móvel, criando novas oportunidades de consumo e pontos de contato entre o jogo e seus visitantes.

Segundo o entrevistado, é possível perceber uma mudança de hábito dos usuários e de seus meios de acesso à internet após o surgimento e disseminação de aparelhos como *smartphones* e *tablets*. Atualmente, as ações mais corriqueiras na internet, como checar o email ou ler a jornais online, podem ser (e geralmente são) feitas em dispositivos móveis a qualquer instante. Dessa maneira tem se tornado

menos necessário e habitual o uso de computadores pessoais para um acesso às funcionalidades completas da internet e mais comum o uso de *gadgets* para muitos pequenos acessos ao longo do dia.

Uma vez que o Hattrick se classifica como um jogo onde visitas corriqueiras com pequenas ações são benéficas à usabilidade e fidelização do jogador e frequentes, estar presente nestas ferramentas móveis seria muito benéfico para a experiência dos usuários e, conseqüentemente, para o Hattrick e seus planos de expansão e crescimento.

Com isso em mente, já existe uma rede aberta para desenvolvedores e voluntários ajudarem o Hattrick a estar presente neste novo canal, criando mais e melhores pontos de contato com seus usuários e buscando elevar seu nível de satisfação. Desta maneira, o site novamente se vale de sua própria comunidade para se atualizar frente às alterações ambientais e melhorar sua capacidade de presença e, de maneira mais genérica, a experiência dos membros como um todo, garantindo assim melhores resultados para sua estratégia de divulgação através de *word-of-mouth*.

Entrevistador: Você falou um pouco sobre os planos futuros para o Hattrick, sobre se envolver com o Facebook, há alguma outra coisa que é será significativa, que mudará o jogo? Vocês provavelmente não mudarão a *engine* do jogo ou coisa parecida...

Johan Gustafson: A meu ver, desde o início até 5 anos atrás, talvez 4 anos, o Hattrick era, para muitos de nossos usuários, um dos 3 ou 4 sites que se visitava cada vez que se estava online. Assim, você sempre ia para você email, o seu jornal e então você vai jogar outra coisa, e Hattrick era um desses. Eu acho que com o iPhone e os smartphones, a forma como as pessoas usam a internet mudou. Eu percebo isso em mim mesmo, eu faço minhas checagens rápidas, você sabe, indo online rapidamente apenas para checar as coisas no iPhone. Eu faço isso quando estou na fila, no ônibus, e assim por diante. Quando tenho tempo para a internet, aí sim eu faço um pouco diferente, meu comportamento é um pouco diferente. Quer dizer, é claro que você ainda pode jogar os seus jogos, mas você provavelmente vai gastar um pouco menos de tempo na internet, usando a internet no PC do que antes, e fazê-lo um pouco diferente. Você se concentrar em outras coisas quando você vai fazer isso e eu acho que é algo que talvez tenha feito com que as pessoas gastassem menos tempo, visitassem com menos frequência, o Hattrick. Eu gostaria de trazer a experiência do Hattrick para este canal, este deve ser o lugar natural para simplesmente entrar, verificar a sua equipe, ver se há alguma coisa acontecendo.

Entrevistador: Faz muito sentido.

Johan Gustafson: E talvez não ter o site completo disponível no telefone, porque não é assim que você deveria usar.

Entrevistador: é um comportamento diferente para o usuário de internet.

Johan Gustafson: Sim, por isso é algo que estamos buscando. Abrimos a nossa rede CHPP de terceiros para que os desenvolvedores de rede nos ajudem.

Durante a internacionalização, a construção de novas estruturas e parcerias para o acesso aos consumidores, bem como ajustes na logística seguida são condições mínimas para a operação. De fato, como mencionado por Waheeduzzaman e Dube (2004) as instituições necessárias para a criação, desenvolvimento e atendimento da demanda, incluindo canais de contato e venda, parceiros logísticos, operadores financeiros e entidades de mídia, entre outros, são capazes de influenciar profundamente as decisões estratégicas de uma empresa e, mesmo não se tratando de elementos diretamente administráveis pela empresa, é importante contornar ou minimizar a exposição corporativa a tais incertezas fora dos mercados onde se já está estabelecido.

5.9 CASO AUXILIAR: CARTOLA

A fim de adicionar validade às conclusões obtidas através da análise do caso Hattrick, decidiu-se realizar como contraponto uma análise auxiliar. Desta maneira, como já foi explicitado anteriormente, buscou-se permitir uma checagem do impacto das decisões tomadas pela equipe de gestão do Hattrick, bem como do cenário em que a empresa se encontrava, enquanto que simultaneamente foi possível obter uma segunda opinião com *expertise* nos tópicos inicialmente abordados.

5.9.1 Descrição do caso Cartola

O Cartola é a principal empreitada das organizações Globo – maior conglomerado de mídia do Brasil – no campo de jogos online. Esta iniciativa começou a ser planejada em 2004 e foi lançada em 2005, visando melhor capitalizar o massivo investimento necessário para se obter os direitos de transmissão e de imagem do campeonato brasileiro.

A inspiração para o Cartola veio de jogos similares já existentes em diversas partes do mundo. Originalmente a direção da corporação buscava algo para emular o sucesso que o Hattrick conseguia atingir internacionalmente, mas ao se iniciar o trabalho de desenvolvimento, ficou claro que o caminho a ser percorrido era outro. A fim de melhor utilizar o principal ativo em questão – os direitos do campeonato

brasileiro – seria mais lógico usá-los de maneira a acrescentar valor ao jogo e, assim, a decisão foi perseguir algo ligeiramente diferente.

Se por um lado o Hattrick serviu de inspiração inicial, sendo um jogo no estilo *manager* onde há a possibilidade de treinamento dos jogadores e transações entre os usuários, o novo rumo se assemelhava a um jogo de *fantasy*, no qual os jogos e realizações reais impactam no andamento do jogo. Desta maneira, a principal fonte de inspiração passou a ser o *fantasy football* do Yahoo!, que detinha os direitos da *Premier League* inglesa.

De maneira sucinta, o jogo em si funciona a partir da premissa de que os usuários devem montar equipes com os jogadores do campeonato brasileiro e o desempenho real destes nos jogos da rodada fará com que aumentem ou reduzam seu valor individual. A habilidade de um usuário em escalar bem sua equipe é recompensada pela valorização do plantel e, assim, pela possibilidade de se reinvestir em jogadores mais valiosos nas rodadas subsequentes.

Para que exista um equilíbrio de oportunidades, no início do campeonato, todos os usuários começam com o mesmo montante, e o que conseguem fazer a partir deste valor representa sua habilidade no Cartola. Para aferir e permitir a competitividade, rankings (mensais e anuais) são criados e geridos automaticamente. Além disso, há a possibilidade de os usuários criarem e participarem de ligas particulares com seus contatos, aumentando o interesse e a competitividade do jogo.

Apesar disso, de maneira geral o Cartola não conta com muitos elementos que promovam a interatividade e a interação entre usuários, e isto é encarado como um ponto de atenção pela gestão do jogo. A falta de interação permite que seja mais simples o jogo perder interesse ou apelo para os usuários, impactando direta e negativamente sobre a base de usuários e sobre a taxa de crescimento desta.

O Cartola foi completamente desenvolvido *in-house* pela equipe da globo.com e, exatamente por isso, é capaz de contar com diversas sinergias com outras frentes de trabalho da empresa. A principal destas é o SDE – sistema de dados esportivos – que consolida as informações referentes aos resultados dos esportes relevantes à programação da rede Globo de televisão e de suas contrapartes na TV a cabo (principalmente o canal SporTV) e na internet (globo.com) e que fornece automaticamente os dados necessários para a atualização periódica do Cartola e para o acompanhamento dos usuários.

Outro ponto de sinergia relevante está no uso das mídias das organizações Globo para publicidade e propaganda. De maneira selecionada, estes veículos frequentemente geram reportagens ou fazem menções que se relacionam com o Cartola e que, devido a sua elevada audiência, trazem em retorno muita visibilidade para o jogo.

Por se tratar de um projeto desenvolvido *in-house*, foi possível fazer de maneira que a equipe trabalhando exclusivamente para o produto Cartola seja reduzida, visto que diversas atividades foram automatizadas ou relegadas a outras equipes dentro da estrutura existente da Globo. Ainda assim, no que toca os esforços de promoção, cabe destacar que o jogo e seu crescimento são absolutamente dependentes dos massivos investimentos realizados, ainda que em sua maioria se tratem de custos internos à corporação.

O valor do Cartola para as organizações Globo se faz perceber através das receitas provenientes de banners e dos patrocinadores máster do jogo (que têm suas marcas apresentadas em diversas partes do site, garantindo assim uma grande exposição ao público-alvo); da divulgação e promoção do campeonato brasileiro na internet e para uma audiência qualificada; e da possibilidade de se obter dados dos usuários para classificação e subsequente uso em propagandas direcionadas.

Posteriormente também foi tentada uma parceria da globo.com com o Hatrick, após o sucesso inicial do Cartola, para que a empresa estivesse presente atuando em ambos os modelos de jogos considerados. No entanto, a parceria não foi firmada devido à falta de um acordo financeiro mutuamente interessante.

Atualmente o Cartola é o maior jogo online do país, com mais de 2 milhões de usuários ativos, além de matérias semanais focando quase que exclusivamente o jogo e de inúmeros sites independentes com o intuito de ajudar os usuários a jogar melhor.

5.9.2 Análise do caso Cartola

Com o objetivo de analisar e compreender a operação do Cartola especificamente como contraponto ao Hatrick, a estrutura utilizada no caso anterior – objetivos, empresa, ambiente, região cultural virtual, produto, preço, promoção e praça – será seguida ao se percorrer os diversos elementos do composto de marketing do Cartola e ao verificar em que pontos estes se aproximam ou

diferenciam do observado no Hattrick, oferecendo assim ameaças ou oportunidades adicionais.

5.9.2.1 Empresa

No que toca a empresa em vista, existe uma diferença gritante entre os casos observados. Enquanto que o Hattrick partiu de uma iniciativa particular, com muito pouco financiamento ou apoio, o Cartola é uma proposta planejada pela maior empresa de mídia do país com acesso a recursos diversos. Esta distinção inicial já coloca um abismo entre os dois jogos e faz necessário que se tenha muita sutileza ao tecer comparações entre estes.

A estrutura das organizações Globo à disposição do Cartola, desde a infraestrutura técnica e de pessoal até o suporte financeiro, permitem uma gestão profissional e orientada para um sucesso rápido e atraente. Diferentemente do Hattrick, a equipe envolvida com o Cartola (ainda que reduzida) não conta com voluntários, o que faz com que aqueles que estão envolvidos se dediquem mais ferrenhamente ao atingimento de suas metas. Se por um lado isto proporciona uma vantagem de comprometimento, por outro impede o surgimento do senso de posse compartilhada na comunidade, segundo o qual os usuários, ao ajudarem voluntariamente a criar e gerir o Hattrick, sentem-se orgulhosos e responsáveis por seu sucesso, dando origem assim a um sentimento de aderência ao jogo e estimulando a criação de uma comunidade firmemente envolvida e identificada com este.

Newton Fleury: E a gente aproveita muito a estrutura, o Cartola tem uma economia de escala muito grande do ponto de vista editorial, porque toda a parte de estatística, de escalação de time, etc. são coisas que já eram feitas pro *globoesporte.com* e o Cartola simplesmente se aproveita dessas informações, então ele não precisa ter uma equipe de estatística dedicada na operação do Cartola.

Entrevistador: Mas tem que ter alguém no Cartola que interprete essas estatísticas...

Newton Fleury: Não, não, é software. Tudo desenvolvido *in-house*. Assim, o Cartola já nasceu com essa premissa de que ele não vai ter uma operação dedicada, vai ter sim uma operação do Globo Esporte que ele vai se alavancar, ou da *globo.com*... E pras estatísticas tem o SDE, que é o sistema de dados esportivos, que serve pra um monte de produtos do Globo Esporte, para as tabelas de classificação em tempo real, pro futpedia, enfim, você tem esse banco de dados e o Cartola é só mais um cliente desse banco.

Entrevistador: Certo. E esse banco de dados já existia antes do Cartola ou foi criado em paralelo?

Newton Fleury: Em paralelo, isso.

Entrevistador: Mas não necessariamente pra atender ao Cartola, pra atender o Globo Esporte e a globo.com...

Newton Fleury: Isso, isso, isso.

5.9.2.2 Objetivos

A origem praticamente de hobby do Hattrick não estava presente no Cartola e, assim, os objetivos de ambos são também em muito diferentes. Analisar os resultados atingidos pelo Hattrick sob a ótica do Cartola seria considerado um fracasso, especialmente devido aos vultosos investimentos realizados no crescimento do jogo. Novamente, a diferença em comprometimento de recursos faz com que a gestão tenha tomado rumos distintos entre as empresas, o que impactou nos jogos em si e na maneira como estes são apresentados ao público consumidor.

Um elemento marcante do impacto sobre os resultados está no fato de que a inspiração original para a criação do Cartola veio principalmente da busca por um melhor uso de uma vantagem competitiva que as organizações Globo tinham: os direitos do campeonato brasileiro. Não fosse este o caso, o Cartola teria seguido um modelo mais similar ao Hattrick e poderia ter tido sucesso em criar uma comunidade forte e fiel, principal vantagem do Hattrick. Este ativo da empresa alterou completamente a gênese do Cartola e fez do jogo não mais apenas uma fonte de entretenimento mas também um mecanismo de promoção para o produto campeonato brasileiro, resultando assim que a métrica de resultados a ser acompanhada não se limitasse apenas ao número de usuários, mas considerasse também em quanto o Cartola acrescenta de valor ao campeonato brasileiro em si, fazendo com que, por exemplo, partidas menos interessantes para o público em geral ganhem significância devido ao seu impacto no jogo. Simetricamente, cabe destacar, o campeonato brasileiro atua também como ferramenta de divulgação do Cartola, reforçando o apoio corporativo que sustenta o jogo e facilitando o crescimento da base de usuários.

Entrevistador: Qual foi a inspiração para a criação do Cartola?

Newton Fleury: É até bem interessante essa história porque eu fui contratado pra tocar o projeto do Cartola. Como é que começou... A Globo tinha adquirido os direitos de desenvolver um game pra internet baseado no campeonato brasileiro usando os direitos de imagem dos jogadores, quer dizer, direito de imagem dos clubes que

por sua vez depende do direito de imagem dos jogadores. E eu fui chamado pra desenvolver o *manager*.

Entrevistador: Então você veio já bem focado.

Newton Fleury: É um *manager*, inclusive o *manager* no sentido de um Hatrick.

Entrevistador: Entendi.

Newton Fleury: Quando eu cheguei aqui na primeira conversa que eu tive eu falei: “Cara vocês não querem um *manager*, vocês querem um *fantasy*” que era um negócio que eles não conheciam. Eu falei: “Eu acho que pra Globo o mais adequado é o *fantasy*” então a primeira apresentação que eu fiz em 2005 foi justamente pra diferenciar o *manager* do *fantasy*.

Entrevistador: Entendi.

Newton Fleury: Quais as características de um e quais as características de outro. Recomendei o *fantasy* porque é muito mais vinculado com a realidade, porque tem essa sinergia com os direitos.

Entrevistador: Exatamente, que é a grande vantagem da Globo.

Newton Fleury: É. Eu sempre falei que a gente precisava de um jogo que fosse gerar audiência pra televisão, que aumentasse o *pay-per-view*, que aumente esse tipo de coisa...

Entrevistador: Tudo bem.

Newton Fleury: Porque eu entendia que se você tem o direito, se você transmite os jogos, valeria transformar acompanhar o campeonato brasileiro em uma brincadeira, tanto é que se você montasse o seu time na internet, você não iria torcer pra ele na televisão? E você vai ver que fica interessante até o jogo Avaí e Figueirense, porque você tem o cara do Figueirense no seu time.

Entrevistador: Certo.

Newton Fleury: Eu achei que fazia todo sentido e quando eu mostrei isso aí todo mundo falou: “Não, exatamente, concordamos” e aí fomos tocar.

5.9.2.3 Ambiente

O ambiente no qual o Cartola atua também é um grande ponto de distinção frente ao Hatrick. O foco do Cartola em apenas um país é consequência do fato de seu modelo de negócio ser interessante apenas se vinculado aos direitos de transmissão e imagem de um determinado campeonato. Este fato fornece a oportunidade de a empresa focar suas ações em apenas um país e se especializar no atendimento a este determinado perfil cultural e comportamental. Enquanto que no Hatrick a padronização dita o tom operacional devido à necessidade de atuar em diversos mercados simultaneamente sem deter dos recursos apropriados para se adaptar de acordo e extrair o máximo de resultado possível, no caso do Cartola as atenções estão voltadas e adaptadas para apenas um mercado, sem atualmente

nem ao menos existir a intenção de internacionalização do jogo por parte da gestão da empresa.

O Cartola apenas deve se expandir para fora do Brasil caso o campeonato brasileiro ganhe popularidade internacional, visto que sua grande vantagem, os direitos do campeonato brasileiro, é estritamente local. Para a equipe de administração do Cartola, não é lógico exportar apenas o modelo devido à facilidade existente em copiá-lo e aos diversos competidores internacionais já existentes e estabelecidos. A internacionalização ocorrerá somente caso o campeonato brasileiro se torne, por exemplo, muito em foco na China, quando então o uso do Cartola como alavanca de divulgação do campeonato brasileiro no mercado chinês – e ao mesmo tempo se impulsionando por sua divulgação – se tornará válido e interessante.

Entrevistador: O Cartola não tem, imagino, nenhuma expectativa de sair do Brasil e vender esse modelo de *fantasy*, esse jogo desenvolvido, para parceiros na América do Sul ou mesmo em outros países... Porque se já existia o Yahoo! *fantasy* atuando dez anos atrás provavelmente devem ter outros modelos similares e bem sucedidos que já estão disseminados pelo mundo. O Cartola enxerga oportunidades fora do Brasil?

Newton Fleury: Olha, hoje eu acho que não, ia depender muito de uma popularização no campeonato brasileiro no exterior. Se isso acontecer eu vejo espaço pro Cartola. E aí de novo, é muito difícil pensar no Cartola isolado do produto do campeonato brasileiro. Se o produto do campeonato brasileiro começa a fazer, sei lá, sucesso na China, aí eu vejo espaço de a gente chegar e colocar o Cartola na China.

Entrevistador: Com os direitos do campeonato brasileiro.

Newton Fleury: Isso. O nosso modelo de negócio é baseado em publicidade então...

Entrevistador: Ok. Você teria que ter uma promoção muito forte...

Newton Fleury: É fora do Brasil. Agora, se o campeonato brasileiro virar um produto viável em algum país aí eu acho que o Cartola entra junto. Até ajudando a construir esse produto né, porque... É associado.

Outro ponto que destaca o Cartola em seu ambiente diz respeito à marca do jogo. Esta é particularmente interessante para anunciantes e patrocinadores no Brasil visto que representa um conteúdo praticamente sem par no país e que atende a um perfil de visitante muito atraente e valorizado. Além disso, para empresas atuantes no Brasil, realizar parcerias com membros das organizações Globo pode levar também a ganhos de escala nos gastos com propaganda. O Hattrick, por outro lado, não é capaz de contar com tais vantagens devido ao fato de não ter uma base de usuários tão concentrada e relevante, o que faz de sua marca algo extremamente

significativo apenas para um pequeno grupo de usuários dispersos pelo mundo, algo pouco atraente para anunciantes e que dificulta a entrada de receitas advindas da publicidade exibida no jogo.

5.9.2.4 Região cultural virtual

Existente quase que exclusivamente na internet – salvo por propagandas e outros elementos promocionais ocasionais – é de se imaginar que a gestão do Cartola se interesse é atue sobre os membros da região cultural virtual. Ainda que não lide cotidianamente com usuários provenientes de outros mercados e nacionalidades que não o brasileiro, e que portanto não tenha como habilidade gerencial compulsória distinguir e focar diferentes culturas, a equipe de administração do Cartola é capaz de perceber e atuar sobre esta região cultural específica, diferente do perfil cultural médio brasileiro.

Por fazer parte das organizações Globo, a gestão do Cartola tem acesso a características e aspectos da população brasileira (através principalmente do conhecimento do perfil de telespectadores da TV Globo) e, ainda assim, não gere o Cartola de maneira a atingir este público como alvo. Segundo Newton Fleury, o perfil dos usuários do Cartola se assemelha ao do canal SporTV e é primordialmente mais guiado por fatos e estatísticas ao invés de por emoções e história envolventes. Além disso, o fato de todos terem relevância igual na formação de opiniões durante as transmissões do SporTV (desde o comentarista especializado até o telespectador apaixonado) e de existir uma preocupação explícita pela igualdade de chances no Cartola (além de os usuários sempre começarem o jogo em igualdade de condições, existem também ferramentas desenvolvidas para auxiliar aqueles que não têm experiência no jogo) são também mencionados como fatos que distinguem o público do jogo da mídia cultural nacional.

Estas observações, por sua vez, podem servir como indicadores da existência de um perfil diferenciado na internet, especialmente se for destacado que duas das dimensões culturais de Hofstede estão envolvidas nesta breve descrição: o distanciamento do poder e a mitigação de incertezas. Em ambos os casos, o resultado observado indica que, como previsto por Johnston e Johal (1999), os usuários do Cartola apresentam baixo distanciamento do poder e baixo índice de mitigação de incertezas, resultados congruentes com o observado na região cultural

virtual e diametralmente opostos ao que se esperaria de membros médios da população brasileira.

5.9.2.5 Produto

O produto oferecido pelo Cartola, devido às várias diferenças já abordadas, distingue-se em muito do que está disponível no Hattrick. Entretanto, mesmo em se tratando de ofertas tão distintas, um ponto em especial se destaca como mais relevante na comparação entre os jogos: a fidelidade dos usuários.

Entrevistador: Vamos então comparar o Cartola e o Hattrick no que diz respeito à interação entre usuários. O Hattrick tem essa grande vantagem que é ser um jogo de comunidade, então você fica muito mais fiel ao jogo porque você tem acesso não só ao jogo, mas aos seus pares, o Cartola não tem tanto isso, você tem os campeonatos as ligas, mas você é algo muito menor. Até que ponto isso é uma desvantagem pro Cartola?

Newton Fleury: Esse é o grande *gap* do Cartola, quer dizer, o Cartola tem um grande potencial pra formação de comunidade. Enorme e eu acredito que seja maior que o do Hattrick, até porque está vinculado ao Globo Esporte, etc.

Entrevistador: E também porque tem uma base concentrada muito maior.

Newton Fleury: Exatamente. Mas é algo que a gente não conseguiu desvendar muito bem ainda. A gente fez nos dois últimos anos muita coisa apoiada em Facebook e partindo do seguinte pressuposto: a interação social acontece no Facebook e o Facebook facilita muito isso. Eu acredito que essa integração com o Facebook que a gente fez nos últimos anos foi responsável pela diminuição do *churn* dentro da temporada, mas eu acho que a gente ainda está, assim, a 15% do que deveria ter. O potencial de crescimento da experiência de comunidade é enorme, mas é algo que a gente não conseguiu construir tão bem.

No caso do Cartola, existe um grande *churn* de usuários extra temporadas e até mesmo intra temporadas que afeta profundamente a maneira como o jogo é gerido. Isto é consequência da falta de sentimento de comunidade entre os usuários, exatamente um dos pontos mais fortes observados no Hattrick. Esta questão é particularmente alarmante se for considerado que a base existente de usuários, além de ser particularmente massiva, está concentrada apenas no Brasil, existindo também diversas sinergias entre o Cartola e as outras mídias onipresentes das organizações Globo, fatores que apenas deveriam facilitar e estimular a criação de comunidades.

Alguns motivos para o insucesso do Cartola neste quesito podem ser atribuídos ao caráter excessivamente comercial do jogo, que repele aqueles membros da região cultural virtual mais propensos a construir e propagar a identidade com o jogo. Além disso, o número reduzido de pontos de contato com os usuários – apenas dois por rodada, um para escalar seus times e outro para acompanhar os resultados – e o fato de praticamente não haver movimentação no Cartola entre dezembro e maio (período durante o qual o campeonato brasileiro não está ocorrendo) fazem com que exista um constante distanciamento entre o jogo e seus usuários ativos.

A solução para o período ocioso do jogo seria realizar ligas referentes aos campeonatos estaduais – dos quais a Globo também detém os direitos de imagem e transmissão – mas, segundo o entrevistado, este momento de distanciamento é visto com bons olhos pela diretoria da empresa pois evita que os usuários mais assíduos se saturem do jogo após longos períodos jogando sem pausa. Além disso, os anúncios de retorno e reabertura do Cartola que veiculam nas diversas mídias durante o mês de abril, servem também para dar ênfase e atrair espectadores para o retorno do campeonato brasileiro que começa, fortalecendo a estratégia de divulgação de apoio mútuo entre os dois produtos.

Quanto aos esparsos pontos de contato do jogo com seu público, as estratégias atualmente empregadas para sanar este problema envolvem o uso de reportagens nos veículos das organizações Globo – especificamente SporTV e globo.com – a fim de manter a expectativa pelo Cartola presente e constante durante a semana mesmo que os usuários não venham necessariamente ao site do Cartola, bem como incluem o uso do Facebook como ferramenta social e de integração, aproximando usuários e promovendo sua interação.

A visão do Cartola segundo a gestão do Hattrick, como já foi apresentado, é de que são produtos complementares para seu público. No entanto, o contrário não é verdade e o Cartola encara o Hattrick mais como uma ameaça do que como outro elemento qualquer da cadeia. Segundo Newton Fleury, os dois não são competidores devido a suas diferenças, mas são substitutos entre si, disputando a atenção dedicação e o tempo dos usuários. O Hattrick é visto pela administração do Cartola como excepcionalmente forte em criar e manter comunidades e, para tanto, atingiu um sucesso surpreendente através de suas traduções locais.

Ainda assim, caso o Cartola resolvesse atuar como *manager* e não mais como *fantasy game*, se tornando assim um concorrente direto do Hattrick, a visão de sua gestão é de que a força de financiamento e mídia da Globo, aliada à vantagem da detenção dos direitos sobre o campeonato brasileiro, faria com que o Cartola levasse vantagem na disputa pelos usuários e praticamente removeria o Hattrick do mercado brasileiro (sem no entanto afetar suas operações nos muitos outros mercados em que o Hattrick está presente).

Entrevistador: O crescimento do Hattrick aqui no Brasil constitui de alguma maneira uma ameaça ao Cartola?

Newton Fleury: Sim, sim.

Entrevistador: E em 2009, 2010 o Hattrick tentou e até chegou a firmar uma parceria com o UOL que não foi pra frente porque eles tiveram um problema de comunicação, ficou com muito *lag* para o usuário e afetava os prazos de negociação. Mas que se tivesse dado certo seria um problema?

Newton Fleury: Eu acho que não. Eu acho que devido à característica do Cartola, se a gente fosse fazer um manager a gente iria se alavancar em cima dos direitos de usar nome do jogador e tal, enquanto que o Hattrick é todo virtual. Então eu não acho que seria uma ameaça não, eu acho que a gente iria conseguir conquistar uma base de jogadores que quer ter aquela experiência específica.

5.9.2.6 Preço

Assim como o Hattrick, o Cartola é gratuito. O custo para o acesso, portanto, é apenas a vontade do visitante em dispendar tempo e atenção àquele particular objetivo. No entanto, o Cartola, agora diferentemente do Hattrick, não apresenta outras fontes de receita como a possibilidade de um usuário ser sócio do jogo ou como a venda de produtos associados a este. Isto ocorre não por uma falta de vontade da gestão do site em divulgar sua marca, mas porque, devido ao Cartola não ter sido capaz até o momento de criar uma forte identificação com seus usuários, os esforços de divulgação destas opções comerciais seriam desperdiçados visto que o apelo existente seria apenas marginal.

Inversamente, algo que o Cartola tem como fonte financeira e que, desta vez, o Hattrick não pode contar com, é o apoio das organizações Globo. Esta presença permite que o jogo se mantenha operacional independente de ser diretamente lucrativo. Isto porque os benefícios intangíveis que o Cartola gera – além das compensações financeiras provenientes de patrocinadores e anunciantes – tornam o jogo uma ferramenta de baixo custo marginal e com grandes perspectivas e

promessas de sinergia com diversas linhas de produtos das organizações Globo, em especial, como já foi mostrado, com o produto campeonato brasileiro que exige um investimento massivo por parte da corporação e, portanto, do qual se espera um retorno significativo à altura.

Newton Fleury: Quando vai começar a temporada é um momento que é legal pra caramba, e a gente acompanha em rede social, Twitter, Facebook e aí faz parte até da estratégia de esquentar o campeonato brasileiro, o Cartola entra num mix... É muito difícil de você olhar o Cartola assim como algo isolado. O Cartola seria outra coisa, ele seria totalmente diferente se ele não fosse da Globo. Até porque ele faz parte de um lançamento que é o fim dos campeonatos estaduais e o começo do brasileiro. E aí começa o aquecimento do campeonato brasileiro, tem o Cartola entrando, ele faz parte do mix desse produto do campeonato brasileiro.

Entrevistador: Então ele tem uma função de apoio à mídia de TV.

Newton Fleury: É.

Entrevistador: À mídia de TV e à internet também.

Newton Fleury: Ao produto do campeonato brasileiro que acontece no celular, na televisão, na internet, em qualquer lugar.

5.9.2.7 Promoção

Enquanto o foco de promoção do Hattrick está no *word-of-mouth*, o Cartola, por não ter uma comunidade tão firmemente identificada com o jogo, tem que se valer de métodos diferentes para estimular divulgação e crescimento de sua base de usuários. A gestão do Cartola, portanto, se vale de alternativas mais tradicionais como a publicidade em TV, jornais e internet para atrair novos ou antigos visitantes ao jogo. Esta estratégia de promoção, além de facilmente replicável tem como principal vantagem ocorrer internamente às organizações Globo, gerando desta maneira no veículo de mídia utilizado muita agilidade e presteza mas, principalmente, muito interesse pelo sucesso do anunciante.

O uso destes métodos de promoção, além de ter uma eficácia comprovada e garantida, dentro o *core business* das organizações Globo, é eficiente em ainda em atingir exatamente o público-alvo desejado e, exatamente por isso, ocorre frequentemente no canal a cabo SporTV, cuja audiência se assemelha em muito ao perfil buscado e encontrado nos usuários do Cartola (e, por extensão, ao perfil que se envolveria com o Hattrick também). Outro ponto positivo desta divulgação é que os custos, ainda que elevados, são internos à corporação e, desta maneira, pouco afetam a viabilidade do negócio.

Se, no entanto, o Cartola vier a conseguir uma comunidade forte – o que na visão de Newton Fleury é pouco provável devido à pequena experiência das organizações Globo neste campo e, ainda, a fatores locais ou comportamentais dos brasileiros que não têm tal hábito sedimentado na internet nacional –, seria muito interessante para a gestão do Cartola ser capaz de crescer também através de *word-of-mouth*, amplificando ao mesmo tempo a abrangência do jogo e seu poder de fidelização.

Entrevistador: Até por isso de ter senso de comunidade, o forte do Hatrick e que é grande parte da estratégia de crescimento deles é o *word-of-mouth*. Isso o Cartola até tem, mas por ter uma comunidade mais fraca ele não consegue se valer tanto, aí o Cartola precisa se basear muito em mídia... Em promoção de mídia, globo.com e SporTV toda hora divulgando muito forte o Cartola, o que acaba sendo muito caro.

Newton Fleury: É um custo interno, mas ainda assim é caro sim...

Entrevistador: E você acha que o Cartola, tendo uma comunidade forte, conseguiria atingir uma política de expansão baseada no *word-of-mouth*?

Newton Fleury: Eu acho que sim, eu acho que sim. Eu acho que a gente não consegue fazer isso hoje por deficiência nossa até porque o globo.com não tem uma cultura forte de produtos de comunidade. Acho que no Brasil também não tem muito isso e aí por isso que recorremos ao Facebook.

Entrevistador: Como meio.

Newton Fleury: Mas eu acho que o Facebook está aí pra ajudar a gente a construir uma experiência, porque assim eu não preciso chegar no Cartola e dizer que você é meu amigo se você já é meu amigo no Facebook... E aí então o Facebook é uma maravilha pra gente construir uma experiência de comunidade. Acho que pra qualquer site da internet, não só pro Cartola. E, de novo, o *word-of-mouth* a gente está usando muito mal ainda, muito pouco. Eu acho que essa certamente vai ser a grande frente de desenvolvimento do jogo nos próximos anos.

5.9.2.8 Praça

O canal através do qual o Cartola atinge seus usuários é similar ao do Hatrick. O livre acesso à internet é fator fundamental para a operação e sucesso destes, bem como é o foco em inovações neste meio. A mudança de paradigma observada recentemente na comunicação online, partindo rumo a alternativas móveis (como apresentado anteriormente) também foi percebida pela gestão do Cartola e está sendo encarada como prioridade máxima. Na realidade, toda a estrutura da globo.com está se adaptando e garantindo que seu vasto conteúdo esteja disponível a todos os que desejarem acessá-lo, independente do meio ou do

momento. Indo além, a estrutura das corporações Globo na qual o Cartola se insere permite garantir que, seja qual for a próxima inovação ou alteração de cenário, o jogo estará rapidamente adequado a esta e pronto para prosperar sobre ela.

Entrevistador: Existe alguma iniciativa interna dentro da globo.com ou do Cartola de se preparar pras próximas mudanças tecnológicas?
Newton Fleury: Sim. A visão da globo.com é que todo produto da empresa tem que funcionar perfeitamente de forma otimizada em experiência de *mobile web*. Esse ano e ano que vem vão ser dois anos com foco em *mobile* muito grande na globo.com como um todo. No Cartola a gente tem um aplicativo para Iphone e android, a gente entende a importância do acesso *mobile* e, com certeza, parte da estratégia do Cartola envolve isso.

A reconhecida significância de se estar o mais alinhado o possível com os usuários é ainda mais relevante no caso do Cartola que, como mostrado, peca no lado social ao não ser capaz de trazer os usuários para mais próximo do jogo e, assim, fortalecer sua identidade e fidelizar os jogadores.

Visando resolver este empecilho, o Cartola começou em 2010 a operar mais intimamente ligado ao Facebook. Esta foi uma necessidade para o Cartola e não uma opção, semelhante ao que foi observado no caso Hattrick. Desta maneira o Cartola pôde criar um ponto de contato extra com seus usuários e, ao mesmo tempo, se valer de mais uma ferramenta de divulgação e de estímulo a comunidades.

Segundo Newton Fleury, o Facebook tem a vantagem de recorrentemente destacar o *“talk of the town”* e, se este for justamente o Cartola, os benefícios potenciais são imensos. Isto porque se muitos daqueles que cercam determinado potencial usuário estão envolvidos no Cartola – e possivelmente discutindo a respeito do jogo através do Facebook –, o estímulo para que este participe será muito maior e os esforços de atração muito mais eficientes.

Newton Fleury: Eu vejo no Facebook um conceito clássico de jornalismo que é o *“talk of the town”*. E é aquela coisa que eles falam muito né, da praça, conversa da praça, e a grande praça da internet hoje é o Facebook. Eu acho o seguinte, se você não está no Facebook você meio que não existe, então acho super importante estarmos forte no Facebook. A gente usa muito bem, eu acho, ele como distribuição, só que usa muito mal como *enabler* da experiência social.

Entrevistador: Ok, que é ter o Facebook dentro do Cartola pra conseguir disseminar, atrair e juntar as pessoas.

Newton Fleury: E juntar as pessoas, exatamente isso e promover a conversa e etc. dentro do Cartola.

Entrevistador: Isso é um foco de vocês, é uma coisa que vocês querem?

Newton Fleury: Isso é um foco bastante grande da gente.

Além de servir como mecanismo de divulgação do jogo e fornecimento de conteúdo para os usuários, uma das funções do Facebook para o Cartola é a de lembrar o momento de se escalar os times para a próxima rodada. A relevância disso vem do fato de que o Cartola atua com períodos específicos durante os quais a mudança de jogadores no elenco de cada usuário pode ser realizada. Caso algum usuário se esqueça de fazer as alterações nesta janela, é possível que seu time tenha um desempenho ruim e, assim, que o usuário perca pontos e posições no Cartola. Por se tratar de um jogo menos envolvente e mais imediatista do que o Hattrick, por exemplo, é fácil que um usuário abandone o Cartola após uma rodada particularmente ruim, visto que não será mais possível acompanhar em igualdade os outros contra os quais se compete. Isto serve para mostrar a fragilidade da relação entre o Cartola e seus usuários e, se observado em contraste com o que ocorre no Hattrick, destaca mais um benefício de se ter uma base fiel e com espírito de comunidade desenvolvido.

Por conta deste comportamento dos usuários do Cartola, é possível se observar um padrão na variação da base do Cartola. Até 2010, era comum perceber um crescimento da base até a 12ª rodada do campeonato brasileiro, impulsionado por novos usuários aderindo ao jogo e, após este ponto, a base total caía vertiginosamente pois só haveria o *churn* cotidiano e praticamente não mais entrada de usuários novos. Atualmente, no entanto, o que se observa é que, através da criação de rankings mensais e do uso do Facebook como ferramenta social, de divulgação do jogo e de entrega de experiências relacionadas a este, tanto o *churn* intra temporada foi reduzido quanto a entrada de usuários durante a segunda etapa do campeonato brasileiro aumentou, fazendo com que a base atingida na 12ª rodada consiga ser mantida praticamente constante até o final do campeonato.

Newton Fleury: Como é que funciona a dinâmica no Cartola? Até a temporada de 2010, até a 10ª, 12ª rodada a base era crescente, tinha mais gente entrando que gente saindo, a partir da 12ª rodada dava uma estabilizada e no segundo turno era uma queda brutal.

Entrevistador: Era só saída sem muita entrada...

Newton Fleury: É, é. Exatamente. Em 2010 a gente fez algumas ações que eu acho que tem a ver com isso, com retenção de *churn*, que é aprimorar a experiência social, uma integração com o Facebook grande, a gente conseguiu reduzir bastante o *churn* desse jeito. E o que acontece hoje, é que a base cresce até a 12ª rodada e depois estabiliza e se mantém, o mesmo número de pessoas que entra, mais ou menos, sai.

Esta benéfica alteração fundamental no comportamento dos usuários foi possível sobretudo através da busca e do atingimento de uma experiência social aprimorada no Cartola. Desta maneira, é possível afirmar que Cartola e Facebook são elementos complementares dentro do canal de atendimento aos usuários do jogo. Segundo Newton Fleury, no entanto, o Cartola é capaz de usar bem o Facebook como distribuidor, ainda que não tão primorosamente como desejado como ferramenta social. É, portanto, um dos principais objetivos da administração do Cartola melhorar este aspecto vital da parceria para que o jogo seja capaz de atingir e atrair ainda mais usuários, elevando assim a base de jogadores no país e, também, a relevância do Cartola no cenário nacional.

Entrevistador: O Cartola é substituto do Hattrick, mas e o Facebook?
Newton Fleury: É complementar. Ele não é concorrente pelo tempo do usuário ou pela atenção, ele é complementar porque você está passivo do Facebook, você não tem opção, a gente até gostaria de ser autossuficiente mas não consegue porque não ia ter a mesma estrutura de comunidade que o Facebook proporciona.

6 CONCLUSÃO

A conclusão desta dissertação, consolidando os conceitos relevantes absorvidos da revisão de literatura e atualizados após a realização das análises dos casos acompanhados, pode ser dividida em quatro grandes temas. São estes as consequências sobre o dilema de padronizar ou adaptar o composto de marketing por se focar em empresas virtuais durante sua internacionalização; o impacto que a revolução digital, através principalmente da internet, teve sobre as estratégias de marketing internacional; o valor que é possível se obter em modelos de negócios virtuais através do estímulo à criação de comunidades online; e a percepção quanto à região cultural virtual e seus reflexos na administração de empresas.

Em seguida são sugeridos pontos de foco e atenção pertinentes e relevantes para pesquisas correlatas posteriores.

Antes, porém, é apresentada uma breve revisão das empresas que foram analisadas através das entrevistas com seus gestores.

6.1 COMPARATIVO ENTRE OS CASOS HATTRICK E CARTOLA

Com o intuito de resumir e facilitar a assimilação do que foi observado nos casos acompanhados – Hattrick e Cartola –, os pontos mais relevantes de cada um destes são apresentados no Quadro 3.

	Hattrick	Cartola
	700 mil usuários em 128 países e mais de 50 traduções.	2 milhões de usuários concentrados apenas no Brasil.
Empresa	Poucos recursos, mas identificada com a comunidade virtual e com muito apoio de voluntários.	Líder de mídia no país, com posse dos direitos do campeonato brasileiro.
Objetivos	Crescimento da base de usuários e fortalecimento da comunidade.	Acréscimo de valor ao produto campeonato brasileiro e venda de cortas de patrocínio.
Ambiente	Atendendo de maneira padronizada a centenas de mercados distintos. Cartola é produto complementar.	Foco no mercado brasileiro exclusivamente. Hattrick é produto substituto.
Região cultural virtual	Adaptado à região cultural virtual e focando especificamente este perfil em todos os mercados em que está presente.	Reconhece uma diferença comportamental e cultural entre seu público virtual e o perfil médio brasileiro.
Produto	<i>Manager</i> de futebol que foca na interação entre usuários e na	<i>Fantasy</i> de futebol que conta com os direitos do campeonato como

	orientação ao longo prazo.	principal vantagem competitiva.
Preço	Necessita do apoio e dedicação da comunidade para se expandir. Vende produtos e serviços como meio de financiamento alternativo.	Tem financiamento e recursos provenientes da corporação para sustentar um possível resultado financeiro negativo (se associado a resultados intangíveis positivos).
Promoção	Expansão reativa através de <i>word-of-mouth</i> .	Investimento massivo em publicidade e propaganda para atrair usuários.
Praça	Uso do Facebook como ferramenta de divulgação, de <i>word-of-mouth</i> e de experiência estendida do jogo.	Uso do Facebook como <i>enabler</i> de experiências sociais para reduzir o <i>churn</i> e promover interação.
Mote	Internalizar a internacionalização e estimular identificação e fidelidade nos usuários.	Contribuir (não necessariamente financeiramente) para o mix da corporação.

Quadro 3: Comparativo entre os casos Hattrick e Cartola, elaboração própria.

6.2 PADRONIZAÇÃO E ADAPTAÇÃO DE ELEMENTOS DO COMPOSTO DE MARKETING EM NEGÓCIOS VIRTUAIS

Dos elementos presentes e discutidos na literatura, impactantes sobre a decisão de padronizar ou adaptar o composto de marketing em empreitadas de internacionalização, muito se mantém logicamente relevantes quer se trate de um negócio tradicional ou virtual. No entanto, em certos pontos observa-se a necessidade de rever tais conceitos frente às ameaças e oportunidades inerentes aos meios virtuais.

Em primeiro lugar, é fundamental a compreensão de que os objetivos de uma empresa atuando online não podem ser encarados como plenamente homogêneos. Estes devem necessariamente ser ajustados entre linhas de negócios e entre mercados de maneira a melhor refletir as condições do mercado de destino. Ainda que a operação seja plenamente virtual e percebida como apenas mais um passo corporativo no mercado global, o uso de métricas constantes e de objetivos idênticos pode levar a erros na aferição de sucesso ou fracasso e, assim, acarretar na propagação de estratégias falhas ou na restrição de táticas potencialmente promissoras em diferentes cenários.

A criação, a movimentação e a internalização de conhecimentos, experiências e vantagens competitivas obtidos em empreitadas passadas vêm por influenciar diretamente estratégias perseguidas e resultados atingidos nos movimentos internacionais futuros. Em uma configuração de negócio virtual esta premissa se

fortalece posto que a velocidade com que esta transferência de sabedoria corporativa é disseminada ao longo da empresa é potencializada pelas ferramentas de comunicação digital empregadas. Além disso, se as estratégias de marketing empregadas forem adaptadas, mais informações pontuais serão adquiridas dos diferentes mercados em que se atua e, caso sejam padronizadas, mais facilmente estes insights percorrerão a estrutura da empresa, sendo desta maneira postos em prática.

Como observado no caso Hattrick, ao se atuar exclusivamente em meios virtuais existe uma tendência por se simplificar a operação internacional (seja por vontade ou necessidade) e, assim, padronizar as estratégias de marketing. Isto ocorre devido em grande parte às economias de escala existentes entre os processos distintos de internacionalização e, também, ao foco (mesmo que inconsciente) na região cultural virtual, como será discutido adiante.

No entanto, existem alguns dos riscos específicos inerentes a se seguir tais estratégias padronizadas. O principal destes envolve a abdicação de se coletar e interpretar importantes dados específicos de determinada região, reduzindo-se assim a criação e transferência de conhecimento corporativo ao longo da empresa, que podem envolver desde insights estratégicos e operacionais até dados competitivos ou mercadológicos, e sua rejeição acaba por criar espaço para competidores focados no mercado local que busquem atender mais especificamente a determinado perfil regional de cliente.

O uso de parceiros é um ponto que pode vir por sanar esta falha da padronização de estratégias, visto que ao se valer de uma força local existem maiores chances de que algum elemento da cadeia produtiva esteja dedicado a observar e compreender as peculiaridades do mercado. Tal parceria, cabe ressaltar, pode ser fruto tanto de pares empresariais ou corporativos que compartilhem interesses comerciais quanto também de voluntários, como no caso Hattrick, que buscam engrandecer o negócio por motivos pessoais. A correta decisão pelo tipo de parceiro ideal traz consigo impactos que vão além da simples atribuição de responsabilidades e que devem ser acompanhados e corrigidos constantemente para melhor atender ao mercado local.

Como é possível perceber, parceiros de confiança, ainda que não sejam elementos fundamentais à boa operação, são aliados importantes e um ativo valioso para empreitadas de internacionalização. A fim de se obter o máximo das parcerias

construídas para o meio virtual, devido à distância inerente ao meio e, também, às diferentes motivações existentes entre administrações originárias de culturas possivelmente distintas, é importante assim que possível alinhar os objetivos para que as transações existentes sejam benéficas para a empresa, para seus parceiros e, sobretudo, para seus clientes. Como foi possível observar tanto no caso Hattrick (em seu relacionamento com o UOL) quanto no caso Cartola (ao tentar uma parceria com o Hattrick), estes conflitos de interesses e objetivos são algo comum e um risco constante que deve ser manejado cuidadosamente pela administração a fim de evitar desconfortos e desacordos. Novamente, é importante que neste ponto cada caso seja considerado individualmente, independente de se a empresa segue um composto de marketing padronizado ou adaptado, pois os parceiros locais e seus interesses não podem ser encarados como constantes.

Paralelamente, um ponto relevante ao composto de marketing em ações internacionais que tende geralmente em favor da padronização envolve o uso de uma marca global. Isto porque, além das vantagens financeiras de economia de escala e da diminuição de barreiras ao consumo já presentes em processos de internacionalização tradicionais, o aspecto sem fronteiras da internet pode fazer com que marcas distintas entre mercados transmitam mensagens pouco congruentes para clientes que transitem – virtual ou fisicamente – entre os vários mercados de atuação da empresa.

Alguns outros fatores que afetam especialmente a internacionalização virtual, visto que em empresas online a propagação dos negócios não pode ser plenamente controlada, são caso o produto ou serviço tenha algum tipo de sensibilidade cultural relevante ao modo de compra, posse, uso ou consumo; a existência de variações no ciclo de vida deste entre mercados; a aferição de valor do produto ou serviço pelo mercado-alvo; a paridade do poder de compra entre os mercados envolvidos na internacionalização; e a ocorrência de riscos ou proibições locais específicas.

Uma estratégia de crescimento e movimentação internacional particularmente ajustada ao meio virtual, e muito bem empregada pelo Hattrick no caso acompanhado, é a de uma expansão reativa. Segundo esta, a empresa pode se beneficiar do ambiente virtual sem barreiras e seguir seus clientes, adaptando ou padronizando o composto de marketing de acordo com a resposta do mercado. Se determinada configuração estratégica estiver apresentando sucesso em comunicar e atingir consumidores atraentes de um mercado específico, esta deve ser mantida e

estimulada para que a posição da empresa no mercado se consolide cada vez mais. Além disso, é interessante se replicar e padronizar tal comportamento corporativo em empreitadas futuras a fim de buscar atingir o mesmo perfil em novos mercados.

Sem se realizar o esforço de atrair clientes específicos, pode-se adequar o produto e serviço após observar a resposta de clientes oriundos de diferentes mercados para que este seja mais apelativo justamente ao perfil desejado. Um crescimento reativo, desta maneira, implica em menos chances de empreitadas falhas. Este método de expansão é potencializado se for associado a uma estratégia de promoção via *word-of-mouth*, algo que o Hattrick tem realizado com sucesso surpreendente. No entanto, é importante ressaltar que em uma expansão reativa é sempre difícil controlar as redes de contatos e, assim, os destinos da operação de internacionalização.

6.3 RELEVÂNCIA DA INTERNET NO MARKETING INTERNACIONAL

A presença online implica em uma atuação global, mesmo que não intencional ou ajustada para tanto. Esta oportunidade, ainda assim, permite que se opere e atinja um mercado potencial muito mais vasto e que, se propriamente atacado, pode vir a fornecer vantagens locais em diversos mercados simultaneamente. Isto porque, uma vez resolvido o dilema de como oferecer atender adequadamente aos diferentes mercados – quer seja através de parceiros locais, quer seja utilizando estratégias únicas mas adequadas a múltiplos perfis de clientes –, os insights da operação passam a surgir de todos os mercados em que se tem presença e, caso a empresa tenha capacidade de internalizar este conhecimento e disseminá-lo ao longo da corporação, esta terá mais chances de adequar sua oferta aos diferentes perfis consumidores – globais ou locais.

Em qualquer negócio é sempre importante estar atento à competição local, seja ela virtual ou física, bem como à competição global existente. Um ponto, portanto, não pode ser renegado na atuação virtual é justamente a vantagem que competidores locais – ou ao menos focados em um mercado específico – têm. Isto porque, diferente de gerarem presença artificial através de parceiros, a concorrência local estará com sua administração central dedicada a determinada região ou mercado e, assim, apta e disposta a absorver informações e se valer do comportamento melhor adequado a tal público-alvo. Este foco e comprometimento

são uma oportunidade e um diferencial que, por exemplo, o Cartola pôde aproveitar e sobre o qual capitalizou para crescer além do que o Hattrick poderia no Brasil.

Uma habilidade corporativa interessante é a de se internalizar a habilidade de internacionalizar. Desenvolver as ferramentas internas ou externas que viabilizem ao crescimento internacional facilita e agiliza esta expansão, que se feita de maneira sistêmica e controlada – e no momento adequado – pode resultar em um posicionamento local e global interessante e proveitoso. Desta maneira, por exemplo, o Hattrick foi capaz de se expandir rapidamente e a baixos custos, seguindo uma estratégia de movimentação reativa com o apoio de voluntários e alcançando muito sucesso em seus movimentos internacionais.

O elemento de qualidade do produto ou serviço tem também um diferencial quando se tratam de operações online. Isto porque são muito superficiais as barreiras de saída dos visitantes e potenciais clientes, fazendo com que este construto se torne vital para o sucesso da operação. Além disso, é importante que se tenha a capacidade de atender com igual qualidade a usuários do mundo todo, visto que não operar desta maneira seria como não aceitar o crescimento (por vezes viral) da internet.

A criação e surgimento de novos canais altera a dinâmica de ambientes e mercados. Na internet isto pôde ser recentemente percebido com a migração da rotina online rumo a meios móveis. Os padrões de uso e consumo se alteram muito rapidamente na internet e, portanto, é imprescindível estar alinhado e preparado para o próximo passo (ou salto) evolutivo a fim de atingir sucesso duradouro. Não acompanhar, inovar e evoluir é perder terreno competitivo e flertar com o fracasso da empreitada. Em um ambiente em constante e rápida mutação como o virtual, empresas devem buscar posições seguras para serem capazes de agradar tanto seu público consumidor atual quanto o futuro.

O momento da empreitada é um detalhe relevante em qualquer empreitada internacional. Entretanto, é importante que um gestor tenha atenção especial no caso de negócios virtuais posto que, caso os gestores se certifiquem de operar acompanhando tendências e inovando constantemente, a existência de concorrência e clientela globais pode impedir ou proporcionar uma vantagem de *first mover* e com sorte garantir uma massa crítica de usuários mais rápida e facilmente, atuando ainda como proteção contra cópias do modelo de negócios em outras regiões.

Um ponto exclusivo ao campo virtual, e que afeta em muito as estratégias de marketing empregadas envolve a promoção utilizada em negócios virtuais. Devido ao baixo nível das barreiras de saída dos clientes, é importante que a divulgação online ocorra de maneira não invasiva, preferencialmente envolta em valor para conseguir obter a atenção dos clientes. Por isso, estratégias de marketing sociais e virais estão no âmago da promoção virtual. Associado a isto, a constante busca por massa crítica para viabilizar projetos aponta na direção do uso de comunidades como meio de promoção online promissor.

Atingir massa crítica – tanto de consumidores quanto de membros dedicados à empreitada – é crucial para a eficiência do negócio e, desta forma, a integração com outros sites e comunidades se oferece como opção. Ainda assim, este deve ser encarado como um ponto de atenção visto que envolve o compartilhamento de usuários e atividades e, portanto, estes aliados realizam um papel duplo simultâneo de parceiro e competidor, exatamente como visto nos casos analisados entre Hattrick e Cartola com o Facebook. Uma vantagem clara, ao menos, é a da potencialização dos efeitos de *word-of-mouth* através do uso de redes sociais e de contato.

Para que seja possível desfrutar plenamente desta proveitosa oportunidade que consiste na existência e uso de comunidades virtuais, o alinhamento da cultura corporativa com a da internet pode vir a ser algo valioso para facilitar a identificação dos clientes com a empresa, apesar de não ser um fator absolutamente fundamental. Esta aproximação serve para unir empresa e visitante, através de uma determinada identidade empresarial que pode vir a estimular a criação e o apoio de comunidades ao negócio virtual.

6.4 IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE COMUNIDADES PARA NEGÓCIOS VIRTUAIS

Há uma alteração de paradigma que é muito difícil de ser compreendida e endereçada pelos gestores de empresas físicas, mas que se faz muito presente em negócios virtuais: parte da competição está deixando de ser somente pelos consumidores e seu dinheiro, e se focando na disputa por seu tempo e dedicação, recursos muito mais escassos e valiosos. Através destes, enfim, uma empresa se faz capaz de ter em torno de seu negócio uma comunidade – com todas as

vantagens e ameaças que esta impõe – que, se bem gerida e estimulada, tende a facilitar e fortalecer significativamente estratégias de promoção ou de venda e até mesmo a operação do negócio.

O uso de voluntários é uma valiosa ferramenta de construção de experiências virtuais, ainda que traga consigo riscos relevantes. Estes, no entanto são sobrepujados perante as vantagens decorrentes de se estimular o engajamento dos consumidores e usuários da empresa com sua causa e na elaboração desta através do convívio e relacionamento em comunidades, uma ferramenta de envolvimento barata e eficaz. É importante destacar que ao se lidar com esta força independente atuante pela empresa, não é possível responsabilizá-la por erros cometidos os desvios tomados, a comunidade de apoio é uma ferramenta administrativa que deve ser intimamente administrada pela empresa e as faltas ou falhas nos métodos de controle e suporte são responsabilidade da equipe de gestão corporativa. Para viabilizar seu sucesso, entender exatamente o que motiva os voluntários em cada caso e estimular tal comportamento é uma necessidade básica da equipe de administração.

O ambiente virtual da internet tem a vantagem inerente de estimular o envolvimento e a interação entre usuários a fim de que estes atinjam uma experiência mais completa e satisfatória. O Hattrick, aliás, é um exemplo positivo e bem sucedido de criação e gestão de comunidades. Oferecendo como retorno do trabalho dos voluntários o simples reconhecimento de seus pares e da gestão do jogo, bem como a satisfação de potencializar a oferta final para os próprios voluntários e para todos os outros usuários do site, a estrutura do Hattrick foi capaz de se internacionalizar de maneira muito bem sucedida, e rumo a mercados originalmente não imaginados pela administração central do jogo, utilizando para tanto poucos recursos corporativos e muita cooperação voluntária.

A fidelidade dos usuários, portanto, é um traço comportamental relevante quando se pretende trabalhar com comunidades. É uma característica que deve ser estimulada e perseguida pela administração central ao incentivar as ações de comunidade porque, caso contrário, é possível que os investimentos dispendidos na criação deste sentimento de comunidade sejam rapidamente perdidos ao primeiro sinal de um competidor possivelmente mais interessante ou de mudanças operacionais ou ambientais. Construir uma comunidade fiel a determinada proposta atua como barreira contra a debandada de consumidores e usuários, fortalecendo

através da identificação dos membros com a empresa e seu produto ou serviço um senso de cumplicidade que pode vir a ser muito importante ao longo do ciclo de vida das ofertas da empresa.

Em se tendo uma comunidade virtual identificada com a empresa, bem desenvolvida e com altos níveis de fidelidade – tal qual o Hattrick conseguiu criar – é fundamental tentar garantir que os usuários e voluntários estejam também contentes com os rumos do negócio, pois o impacto sobre a fidelização dos usuários, impactado por quão relevante é a comunidade e por quão dependente desta é a empresa, pode ser um risco impactante.

O apoio de desenvolvedores de conteúdo ou de ferramentas – elementos que acrescentem valor à oferta virtual, tragam consigo algum benefício extra ou apenas sejam interessantes para os usuários – é mais uma forma de se fazer notar o valor da comunidade. Ainda que parte destes esforços tenha origens comerciais, estes são fundamentais para a sempre bem-vinda e necessária evolução constante do negócio.

No ambiente de comunidades, uma estratégia de promoção que é em muito fortalecida e que tende a trazer retornos positivos é a realização de uma divulgação através do *word-of-mouth*. Uma comunidade que cresce desta maneira, impulsionando consigo a empresa e o negócio que a une, é capaz de agregar ainda mais membros e pares através da afinidade existente entre seus usuários, como consequência do caráter social do *word-of-mouth*. Assim, se fortalecem as barreiras e os motivos para manutenção da base de usuários do site, visto que estes passam a considerar ainda mais o senso de identificação e de comunidade além de, óbvio, a oferta existente.

Na internet, confiança é um recurso escasso. Por isso táticas baseadas em *word-of-mouth*, um mecanismo capaz de transferir confiança entre usuários e potenciais usuários, têm tanto valor. Se trata de uma estratégia barata, que ajuda a criar comunidades através da identificação com a empresa e seus usuários e também da fidelização dos consumidores. No entanto, é importante que tal estratégia esteja alinhada a boas práticas e a ofertas de qualidade, pois em movimentos baseados no *word-of-mouth* avaliações negativas de clientes e detrações têm impacto muito mais perceptível e delicado do que julgamentos positivos a respeito da empresa.

6.5 EXISTÊNCIA DA REGIÃO CULTURAL VIRTUAL

A tarefa de internacionalizar uma empresa é sempre um desafio devido principalmente à mudança de ambiente. No caso de empresas virtuais, este desafio é minimizado pois a região cultural virtual resulta em um determinado nível de homogeneidade entre mercados, de maneira que o comportamento e cultura dos usuários, bem como as forças ambientais existentes, em muito se assemelham ao longo de cada empreitada.

Alinhado com táticas de expansão reativa que se mostraram potencialmente promissoras nos casos analisados, se determinado conjunto de estratégias aplicadas em um mercado-alvo gera resultados satisfatórios, é interessante replicá-la nos movimentos seguintes posto que existem grandes chances de que o perfil do público no novo mercado compartilhe traços culturais e comportamentais com o anterior devido ao fato de a atuação virtual ocorrer, quer seja este o foco da empresa ou não, na região cultural virtual. Atuando desta maneira, garante-se ao menos que nas empreitadas seguintes a empresa já estará em um ponto mais avançado da curva de aprendizado e mais propensa a repetir com facilidade o sucesso original.

Vários elementos (acessibilidade à internet, conteúdo online disponível na língua local, capilaridade da rede de contatos) impactam sobre os resultados individuais das empreitadas de internacionalização, mesmo ao se utilizar estratégias padronizadas. Isso porque a cultura local tem de qualquer maneira um impacto significativo sobre os consumidores daquele mercado e sobre os resultados assim obtidos. Percebe-se que a região cultural virtual não é tão homogênea quanto a maioria das culturas nacionais, no entanto esta ainda é uma unidade analisável e trabalhável.

Como foi visto no caso Hattrick, distinguir com precisão entre mercados ao se operar online pode ser uma tarefa árdua. Desta maneira é importante que as estratégias adotadas, ainda que adaptadas, não sejam contraditórias ou confusas entre mercados e que o público, independente de sua região de origem, receba a mesma mensagem e o mesmo tratamento. Uma maneira de garantir isto é através da padronização da comunicação aos clientes e visitantes. Outra se baseia no foco na região cultural virtual.

Em diversas instâncias, se não foi provada a existência da região cultural virtual, foi mostrado ao menos que as empresas ajustam suas operações – tanto a nível global no caso do Hattrick quanto a nível local no caso do Cartola – para focar este perfil específico, o que, para efeito da proposta desta dissertação, é equivalente a afirmar que de fato existe um conjunto de comportamentos e características que descreve e une os usuários e consumidores virtuais e que pode ser identificável e endereçável por administradores de empresas virtuais.

Desta conclusão seguem outras decisões como, por exemplo, se é de fato interessante para todas as empresas com negócios virtuais ajustar suas operações a fim de mais precisamente atender às necessidades deste grupo cultural ou se este movimento deve ser empreendido apenas por algumas empresas em situações e cenários específicos.

A fim de responder esta nova discussão, uma avaliação pontual das vantagens de se adaptar ou padronizar os elementos do composto de marketing de empresas em seus movimentos internacionais deve ser feito mas, no entanto, contando agora com três alternativas possíveis (e lembrando que a ação ideal pode ser uma mescla destes extremos): padronizar os elementos de maneira a uniformizar ao máximo as estratégias e operações; adaptar onde possível o composto de marketing às especificidades do mercado-alvo; e, finalmente, adaptar as decisões estratégicas de maneira que estas estejam o mais intimamente alinhadas ao comportamento observado na região cultural virtual e ao perfil destes usuários interessantes à empresa.

É possível que uma empresa foque em apenas alguns traços específicos da região cultural virtual para atingir sucesso. O Hattrick, por exemplo, focou segundo as definições de Hofstede na feminilidade e na orientação para o longo prazo. Como é possível perceber, estes não estão necessariamente alinhados com o perfil médio da região virtual (em especial o foco no longo prazo), no entanto a heterogeneidade existente nesta nação global faz com que existam membros que apresentem especificamente estas características e que, por causa disso, apoiem e viabilizem o Hattrick.

Em termos culturais, a região virtual não contempla as peculiaridades referentes ao contexto da linguagem, isto porque por definição do ambiente toda a comunicação que ocorre entre as empresas e seus visitantes, usuários ou consumidores é não presencial. Assim sendo, este fato contribui ainda mais para

construir a heterogeneidade que constitui e é observada no perfil cultural da região. O Hattrick lida com este ponto através do uso de voluntários locais, que convertem a mensagem ao invés de apenas traduzir suas páginas. Mais uma vez é possível perceber que a existência de um ponto de referência local (voluntário ou vinculado à empresa), mesmo em se tratando de iniciativas globais, é notadamente benéfica.

Uma conclusão à qual se é possível chegar após a análise dos casos é de que o Hattrick não apresenta um processo de internacionalização *per se*, pois a equipe de gestão sempre atua sobre o mesmo mercado-alvo, a região virtual da internet, lidando com as peculiaridades locais através do auxílio das equipes de voluntários. Pode-se dizer que se trata apenas de uma expansão dentro da mesma região cultural, ao invés de um projeto de internacionalização mais ousado. Isto, por sua vez, é decorrente da habilidade de se internacionalizar utilizando poucos recursos, que foi internalizada com sucesso pela empresa ao longo de seu crescimento.

Se, enfim, o objetivo de um *player* virtual é se tornar relevante globalmente, a estratégia ideal tende a ser se adaptar à região cultural virtual, como fez o Hattrick, para assim se tornar capaz de plenamente colher os frutos de fácil expansão ao longo de mercados. No entanto, é importante não desconsiderar o peso e a importância de apoio local a fim de minimizar os impactos decorrentes da elevada heterogeneidade da região cultural virtual.

6.6 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As limitações existentes na pesquisa desta dissertação envolveram principalmente o reduzido número de empresas analisadas e de entrevistados envolvidos. Isto ocorreu por se tratar de um mercado em rápida evolução e cujo acesso aos atores é em geral difícil ou restrito. Ainda, como parte da conclusão – especialmente no que envolve a presença de comunidades online e a dinâmica de plataformas virtuais – apenas veio à tona após as entrevistas realizadas, a análise poderia ter sido mais bem fundamentada caso estes estivessem compreendidos na revisão de literatura original.

A fim de verificar as conclusões desta dissertação, sobretudo as que envolvem os impactos de comunidades, seria relevante compreender se o comportamento destas se manteria similar caso o negócio acompanhado não fosse

diretamente ligado à área de entretenimento. O fato de trabalhar com jogos como modelo pode levar à conclusão de que o envolvimento de usuários e voluntários resulta de um interesse individual por maiores benefícios competitivos no jogo em questão, ao invés da busca por experiências mais completas e envolventes.

Além disso, seria interessante verificar o impacto de outras mídias e seus reflexos na região cultural virtual. Pelo fato de outros veículos – como televisão, cinema, música, literatura ou videogames – apresentarem diferentes níveis de penetração e facilidade ao circular entre populações e mercados distintos, é antecipado que sua influência sobre a formação do perfil cultural e comportamental médio dos usuários da internet também não seja uniforme.

As consequências das inovações vindouras na internet e da convergência entre os meios de comunicação e informação existentes podem resultar em um fortalecimento da teoria defendendo a existência da região cultural virtual ou, ainda, pode fragmentar esta população virtual em diferentes perfis, cada um com suas peculiaridades e especificidades.

Como já foi mencionado anteriormente, há validade em se realizar um estudo empírico comparativo entre as alternativas de padronização de estratégias do composto de marketing, de adaptação ao mercado-alvo e, ainda, de adaptação especificamente à região cultural virtual, revisando as recomendações administrativas tecidas previamente sob esta nova luz.

Finalmente, uma análise removendo a variável da empresa pode tornar ainda mais claras as causas e consequências das decisões estratégicas empregadas e, principalmente, o impacto de se operar em um meio virtual. Para tanto, acompanhar duas linhas de negócios de uma mesma empresa em processo de internacionalização – uma totalmente física e outra virtual – e, sobretudo, as táticas empregadas para se atingir resultados satisfatórios nestas empreitadas internacionais, pode vir por trazer valiosos insights e comparações.

7 ANEXO I: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA HATTRICK

- Quais eram os objetivos iniciais do Hattrick?
- As curvas de crescimento são distintas nos diferentes mercados?
- Quais as principais fontes de renda do Hattrick nos mercados?
- Quais os motivos da ordem de seleção dos países a expandir?
- Existe competição de âmbito internacional? Existe preocupação com os competidores locais?
- Como é o comprometimento de recursos nos mercados locais. É caro internacionalizar? Existem barreiras de entrada/saída? A internacionalização segue um modelo de estágios rumo a um maior comprometimento?
- Quais as etapas da internacionalização do Hattrick (percepção de mercado potencial, início da liga no país, criação de equipe local de GM's, tradução do jogo, esforços para publicidade local, RP)?
- Segmentam os países em que atuam? Qual o critério? Segmentam os usuários? Local ou globalmente?
- Como se percebe uma nova oportunidade de expansão?
- Buscam por parceiros globais ou locais?
- Qual o gargalo (se é que existe) para mais empreitadas internacionais?
- Os objetivos em cada movimento são similares? Qual a métrica utilizada?
- Existem casos de fracasso e de sucesso inesperado?
- Por que a escolha pela padronização? Apenas pela *engine* do jogo? Para simplificar operações?
- Qual o papel da economia local no jogo? É possível observar variação entre os comportamentos de consumo dos mercados locais na economia do Hattrick?
- Os investimentos em comunicação, marca e publicidade variam entre mercados? Por quê?
- Quais os motivos para iniciar a Hattrick Limited?
- A relação entre a prática de futebol no país e a aceitação do Hattrick mostrou ter impacto relevante? Existem outros fatores que determinem o sucesso? Fatores de acessibilidade?
- Existem cuidados específicos com a cultura local? As verificações e adaptações são deixadas a cargo apenas dos GM's?
- É possível observar alguma uniformidade no perfil e no comportamento dos usuários que transparea globalmente?

- Acredita que exista uma região cultural virtual? Trabalha focado nela? Qual o perfil percebido?
- Até que ponto o sucesso do Hattrick é dependente do avanço tecnológico ocorrido na última década? Esperam que novos desenvolvimentos e inovações tecnológicas alterem o negócio? Novas mídias afetam?
- Quais os objetivos futuros?
- Existem planos específicos para o Hattrick no Brasil?
- Como ocorreu o caso Hattrick – UOL?
- Existe alguma importância na marca de 1.000.000 de usuários?

8 ANEXO II: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CARTOLA

- Qual era sua posição e responsabilidade na criação do Cartola? Como avalia o processo?
- De onde surgiu a ideia de criar o Cartola? O Hattrick serviu de inspiração em algum nível?
- Por que o SporTV decidiu seguir um modelo diferente do Hattrick? De onde veio a ideia para o modelo utilizado? Foi adaptado em que pontos (além da tradução e do uso dos times do campeonato brasileiro)?
- Soube da parceria em 2009/2010 do Hattrick com a UOL? Viu como ameaça ao Cartola?
- Hattrick e Cartola são concorrentes ou complementares? Em quê?
- Quão grande é a equipe atualmente dedicada ao Cartola? E em 2005?
- No Cartola a interação entre usuários é menor (se comparada ao Hattrick) e por isso a experiência de comunidade é reduzida, correto? Até que ponto enxerga nisso uma desvantagem?
- A promoção do Cartola é baseada no forte apoio midiático na TV e na internet (SporTV e globo.com). No caso do Hattrick, o modelo escolhido segue o *word-of-mouth* como pedra fundamental. É óbvio que a promoção do Cartola é mais eficiente, mas é também muito mais cara. Quais as outras vantagens e desvantagens de cada um destes modelos?
- Existem planos para estimular a comunidade de usuários e colher os frutos do *word-of-mouth* no Cartola? Diria que os usuários do Cartola são fiéis ao jogo?
- Como o Cartola mantém o contato com seus usuários entre dezembro e maio (época sem o campeonato brasileiro)? O impacto sobre a base de usuários entre temporadas é grande? Como pretendem combater isso?
- O modelo de jogo do Cartola é ainda mais lento do que o do Hattrick. São apenas algumas interações por rodada/semana. Essa menor exigência de interatividade é um problema ou uma vantagem para o Cartola?
- Quais as principais vantagens do Cartola comparado ao Hattrick? Capacidade de se adaptar melhor ao mercado brasileiro? Estrutura de jogo mais atraente? Maior poder de promoção? Maior equipe dedicada? Maior base de usuários?
- O vínculo entre Cartola e Facebook é frutífero ou existe por ser absolutamente necessário? Qual a importância do Facebook atualmente para o Cartola e para a internet como um todo?
- A alteração nos canais de acesso à internet, especialmente o crescente uso de smartphones e *tablets*, afetou o Cartola de alguma maneira? O app existente constitui parte relevante das visitas de usuários? A funcionalidade é completa?

- Quanto relevante para o Cartola é estar preparado para as futuras inovações e alterações no mercado?
- Por ser uma empreitada que atua apenas no Brasil, mas que tem acesso à população através de outros meios de comunicação, é possível perceber a cultura dos usuários brasileiros de internet (e mais especificamente dos usuários do Cartola) como diferente da cultura geral do país?
- É possível perceber alguma diferença marcante entre os usuários do Hatrick e do Cartola?
- Existem planos para expandir o Cartola? Rumo à Argentina ou à Série B? Por que ou por que não?

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXA. Alexa: [hattrick.org](http://www.alexa.com/siteinfo/hattrick.org). Disponível em: <<http://www.alexa.com/siteinfo/hattrick.org>>. Acesso em: 16 Agosto 2012.
- ALIMIENE, M.; KUVYKAITE, R. Standardization/Adaptation of Marketing Solutions in Companies Operating in Foreign Markets: An Integrated Approach. **Engineering Economics**, 1, 2008. 37-47.
- ANG, Z.; MASSINGHAM, P. National culture and the standardization versus adaptation of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, 11, n. 2, 2007. 5-21.
- BAALBAKI, I. B.; MALHOTRA, N. K. Standardization Versus Customization in International Marketing: An Investigation Using Bridging Conjoint Analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 23, n. 3, Junho 1995. 182-195.
- BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, Maio 1985.
- BRESSAN, F. Estudo de Caso. **O Método do Estudo de Caso**, 2000. Disponível em: <http://www2.uel.br/pessoal/amanthea/ctu/arquivos/monografias/estudo_de_caso.htm>. Acesso em: 9 Agosto 2012.
- BURGMANN, I.; KITCHEN, P. J.; WILLIAMS, R. Does culture matter on the web? **Marketing Intelligence & Planning**, 24, n. 1, 2006. 62=76.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, 26, n. 3, julho 1991. 95-97.
- CARNEIRO, J.; SILVA, J. . R. A.; DIB, L. Building a Better Measure of Business Performance. **RAC Digital**, 1, n. 2, Maio 2007. 114-135.
- CARTOLA FC. Disponível em: <<http://sportv.globo.com/site/cartola-fc>>. Acesso em: 09 Agosto 2012.
- CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. **Journal of Marketing**, Janeiro 1994. 1-21.
- CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S.; NAIDU, G. M. Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. **Journal of International Business Studies**, 24, n. 3, 1993. 479-506.

CESAR, A. M. R. V. C. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração.** Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, p. 1-23. 2005.

HATTRICK. Sobre o Hatrick. **Hattrick.org.** Disponível em: <<http://www.hattrick.org/Help/AboutHattrick.aspx>>. Acesso em: 9 Agosto 2012.

HEPP, A. Transculturality as a Perspective: Researching Media Cultures Comparatively. **Forum: Qualitative Social Research**, 10, n. 1, Janeiro 2009. 1-14.

HISE, R.; CHOI, Y.-T. Are US companies employing standardization or adaptation. **Journal of International Business and Cultural Studies**, 2004. 1-29.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: Analytical concepts.** St. Paul: West Pub. Co., 1978.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values.** 2. ed. Beverly Hills: Sage, 2001.

HT-TJECKEN. There is a new team in town. **Hattrick Wiki.** Disponível em: <http://wiki.hattrick.org/wiki/There_is_a_new_team_in_town>. Acesso em: 16 Agosto 2012.

JAIN, S. C. Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. **Journal of Marketing**, 53, n. 1, Janeiro 1989. 70-79.

JOHNSON, J. L.; ARUNTHANES, W. Ideal and actual product adaptation in US exporting firms. **International Marketing Review**, 12, n. 3, 1995. 31-46.

JOHNSTON, K.; JOHAL, P. The Internet as a "virtual cultural region": are extant cultural classification schemes appropriate? **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, 9, n. 3, 1999. 178-186.

LEHRER, M.; BEHNAM, M. Modularity vs programmability in design of international products: Beyond the standardization–adaptation tradeoff? **European Management Journal**, 2009. 281-292.

LIM, L. K. S.; ACITO, F.; RUSETSKI, A. Development of archetypes of international marketing strategy. **Journal of International Business Studies**, 37, 2006. 499-524.

MONROE, K. B. Buyers' subjective perceptions of price. **Journal of Marketing Research**, 10, n. 1, Fevereiro 1973. 70-80.

OKAZAKI, S. Do multinationals standardise or localise? The cross-cultural dimensionality of product-based Web sites. **Internet Research**, 1, 2004. 81-94.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Corporations. **The Academy of Management Journal**, 23, n. 4, Dezembro 1980. 653-664.

QUESTER, P. G.; CONDUIT, J. Standardization, Centralisation and Marketing in Multinational Companies. **International Business Review**, 4, Agosto 1996. 395-421.

REAY, I. et al. Privacy policies and national culture on the internet. **Information Systems Frontiers**, 2011. 1-14.

REUBER, A. R.; FISCHER, E. International entrepreneurship in internet-enabled markets. **Journal of Business Venturing**, 26, n. 1, 2011. 660-679.

ROBBINS, S. S.; STYLIANOU, A. C. A longitudinal study of cultural differences in global corporate web sites. **Journal of International Business and Cultural Studies**, 2009. 1-17.

RYANS, J. K.; GRIFFITH, D. A.; WHITE, D. S. Standardization/adaptation of international marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge. **International Marketing Review**, 20, n. 6, 2003. 588-603.

SCHRAMM, W. Notes on Case Studies of Instructional Media Projects, Stanford, p. 1-47, Dezembro 1971.

SINGH, N.; KUMAR, V.; BAACK, D. Adaptation of cultural content: evidence from B2C e-commerce firms. **European Journal of Marketing**, 39, n. 1/2, Abril 2005. 71-86.

SPELKULTUR. About us. **Spelkultur**. Disponível em: <<http://www.spelkultur.com/>>. Acesso em: 16 Agosto 2012.

STRAWBRIDGE, M. **Netiquette**: Internet Etiquette in the Age of the Blog. Londres: Software Reference Ltd, 2006.

SZYMANSKI, D. M.; BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An empirical investigation. **Journal of Marketing**, 4, Outubro 1993. 1-17.

TARAS, V.; KIRKMAN, B. L.; STEEL, P. Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions. **Journal of Applied Psychology**, 95, n. 3, 2010. 405-439.

THE CHIVE. **The Chive**. Disponível em: <<http://www.thechive.com>>. Acesso em: 09 Agosto 2012.

VAN MESDAG, M. Culture-sensitive adaptation or global standardization - the duration-of-usage hypothesis. **International Marketing Review**, 1, 2000. 74-84.

VRONTIS, D.; THRASSOU, A.; LAMPRIANOU, I. International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. **International Marketing Review**, 4/5, 2009. 477-500.

WAHEEDUZZAMAN, A. N. M.; DUBE, L. F. Trends and Development in Standardization Adaptation Research. **Journal of Global Marketing**, 4, Outubro 2004. 23-52.

XU, S. Who is winning out: retrospection on the two-decade standardization/adaptation debate and future foreseeing. **American Marketing Association**, 15, Junho 2004. 367-369.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. [S.l.]: Sage Publications, 1989.

YIN, R. K.; HEINSOHN, I. **Case Studies in Research Utilization**. Washington: American Institutes for Research, 1980.

YOON, C. The effects of national culture values on consumer acceptance of e-commerce: Online shoppers in China. **Information & Management**, 46, n. 1, 2009. 294-301.

ZOU, S.; ANDRUS, D. M. Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. **International Marketing Review**, 14, n. 2/3, 1997. 107-123.