

**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA  
FONSECA  
DEPARTAMENTO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS DO ENSINO  
SUPERIOR - DELEA  
BACHARELADO EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS  
NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS**

**Maria Isabel Almeida de Jesus Oliveira**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CONSULTORIA DE GESTÃO  
INTERNACIONAL: O USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

**MONOGRAFIA**

**RIO DE JANEIRO  
2020**

**Maria Isabel Almeida de Jesus Oliveira**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CONSULTORIA DE GESTÃO  
INTERNACIONAL: O USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, do Departamento de Línguas Estrangeiras Aplicadas do Ensino Superior, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca.

Orientador: Prof. Dr. Mário Manhães Mosso

**RIO DE JANEIRO  
2020**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do CEFET/RJ

O48 Oliveira, Maria Isabel Almeida de Jesus  
Planejamento estratégico da consultoria de gestão internacional:  
o uso da inteligência competitiva na internacionalização  
de empresas / Maria Isabel Almeida de Jesus Oliveira — 2020.  
113f. il.(algumas color). ; enc.

Projeto Final (Graduação) Centro Federal de Educação  
Tecnológica Celso Suckow da Fonseca , 2020.

Bibliografia : f. 108-113

Orientador: Mário Manhães Mosso

1. Planejamento estratégico. 2. Rede de negócios. 3. Inteligência competitiva (Administração). 4. Globalização I. Mosso, Mário Manhães (Orient.). II. Título.

CDD 658.4012

Elaborada pela bibliotecária Tania Mello – CRB/7 nº 5507/04

## **AGRADECIMENTOS**

Este ano de 2020 foi repleto de acontecimentos inesperados e infortúnios, que me permitiram refletir mais sobre a vida e valorizar os momentos que passamos com a família e com os amigos.

Agradeço, primeiramente, a Deus por me dar força e determinação para concluir este trabalho durante este período caótico.

Aos meus pais, Solange e Leonel, e minha irmã, Gabriela, por sempre estarem ao meu lado, por todo o apoio e incentivo que sempre me deram, por não me deixarem desanimar nos momentos difíceis, pelas palavras de sabedoria e de carinho.

À minha Tia Margarida (falecida) por seu companheirismo, sua dedicação e por seu zelo. Não há palavras que expressem a imensa gratidão por tudo o que fez por mim e por minha família. Saudades eternas.

Aos meus familiares e amigos por compreenderem os momentos de minha ausência e por sempre estarem dispostos a ajudar.

Ao meu professor-orientador Mário Manhães por todos os ensinamentos e conselhos, pela dedicação e pela paciência.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho e para a minha formação acadêmica e profissional.

“Competitive advantage emerges from  
pressure, challenge and adversity, rarely  
from an easy life.”  
(PORTER, 1990)

## RESUMO

OLIVEIRA, Maria Isabel. **Planejamento Estratégico da Consultoria de Gestão Internacional**: o uso da inteligência competitiva na internacionalização de empresas. 2020. 113. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2020.

Estar presente na competição global requer a elaboração de um conjunto de estratégias para potencializar a produtividade e a rentabilidade do negócio no mercado externo. Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo expor a importância da consultoria e da inteligência competitiva para guiar e construir a melhor prática de internacionalização, por meio da elaboração de um planejamento estratégico de uma consultoria de gestão internacional. Através das ferramentas de análise do macro e do micro ambiente (SWOT, Balanced Scorecard, 5 Forças de Porter, PEST), da análise de portfólio (Matriz BCG e GE McKinsey) e dos modelos de planejamento (Gráfico Gantt, 5W2H, PERT/CPM, PDCA); será analisado, de forma breve, como está o mercado de consultorias, a capacidade e as habilidades da consultora em potencial e como seria disposto os processos e a atuação do negócio. A partir das análises realizadas pode-se afirmar que é necessário não somente ter experiências na área de consultorias e de comércio internacional, mas também o mercado necessita ter uma conjuntura favorável e estar propício a incorporar esta ideia de negócio. Espera-se que este trabalho sensibilize quanto a necessidade de se planejar para a expansão de mercado e sirva de guia introdutório para os alunos e os negócios que desejam conhecer mais sobre os processos de internacionalização.

**Palavras-chave:** Consultoria. Planejamento Estratégico. Internacionalização.

## ABSTRACT

OLIVEIRA, Maria Isabel. **Strategic Planning of International Management Consulting**: the use of competitive intelligence in the internationalization of companies. 2020. 113. Trabalho de Conclusão de Curso - Federal Center of Technological Education – Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2020.

Being present in the global competition requires the elaboration of a set of strategies to enhance the productivity and profitability of the business in the foreign market. This work aimed to expose the importance of consulting and competitive intelligence to guide and build the best internationalization practice, through the elaboration of strategic planning of an international management consultancy. Through macro and microenvironment analysis tools (SWOT, Balanced Scorecard, 5 Forces, PEST), portfolio analysis (BCG Matrix and GE McKinsey) and planning models (Gantt Chart, 5W2H, PERT/CPM, PDCA); it will be analyzed, briefly, how the consulting market is, the capacity and skills of the potential consultant and how the processes and business performance would be arranged. From the analyses carried out, it can be affirmed that it is necessary not only to have experiences in consultancies and international trade but also the market needs to have a favorable conjuncture and be conducive to incorporate this business idea. It is expected that this work will raise awareness about the need to plan for market expansion and serve as an introductory guide for students and businesses who want to know more about the internationalization processes.

**Keywords:** Consulting. Strategic planning. Internationalization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os determinantes da vantagem competitiva nacional.....	29
Figura 2 – Modelo de Matriz SWOT .....	68
Figura 3 – Exemplo de Matriz SWOT .....	68
Figura 4 – Modelo da Matriz BCG.....	71
Figura 5 – Modelo da Matriz GE McKinsey .....	73
Figura 6 – Ciclo PDCA. ....	79
Figura 7 - Modelo da Matriz BCG da Consultoria de Gestão Internacional.....	96
Figura 8 – Modelo PERT/CPM da Consultoria de Gestão Internacional. ....	103
Quadro 1 – Quadro financeiro da análise Balanced Scorecard.....	84
Quadro 2 – Quadro consumidor da análise Balanced Scorecard.....	85
Quadro 3 – Quadro processo interno do negócio da análise Balanced Scorecard. ..	85
Quadro 4 – Quadro financeiro da análise Balanced Scorecard.....	86
Quadro 5 – Análise PEST para a Consultoria de Gestão Internacional. ....	90
Quadro 6 – Gráfico de Gantt da Consultoria de Gestão Internacional. ....	97
Quadro 7 – Modelo 5W2H da Consultoria de Gestão Internacional.....	101

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 A GLOBALIZAÇÃO DO MERCADO.....</b>	<b>16</b>
2.1 AS NOVAS DINÂMICAS DO COMÉRCIO MUNDIAL.....	18
2.2 A GESTÃO INTERNACIONAL NA CONSTRUÇÃO DE UMA EXPANSÃO SUSTENTÁVEL .....	21
<b>3 A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>23</b>
3.1 MOTIVOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	24
3.2 A VANTAGEM COMPETITIVA NA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	26
3.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	32
3.4 MODELOS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL .....	36
<b>4 O PAPEL DA CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....</b>	<b>40</b>
4.1 A CONSULTORIA.....	40
4.2 O QUE É SER UM CONSULTOR.....	42
4.3 O PAPEL DE UMA CONSULTORIA.....	45
4.4 PORQUE CONTRATAR UMA CONSULTORIA .....	47
4.5 CARACTERÍSTICAS DA CONSULTORIA.....	50
4.6 TIPOS DE CONSULTORIA .....	52
4.7 O PAPEL DA CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL .....	55
<b>5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>57</b>
5.1 ANÁLISE AMBIENTAL.....	62
5.1.1 Análise balanced scorecard.....	64
5.1.2 Análise das 5 forças.....	64
5.1.3 Análise PEST .....	66
5.1.4 Análise SWOT .....	67
5.2 ANÁLISE DE PORTFÓLIO .....	69
5.2.1 Matriz BCG .....	70
5.2.2 Matriz GE McKinsey .....	72
5.3 MODELOS DE PLANEJAMENTO .....	75
5.3.1 Gráfico de Gantt.....	75
5.3.2 Modelo 5W2H .....	76
5.3.3 Modelo PERT/CPM.....	77
5.3.4 Modelo PDCA .....	78
<b>6 A CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL .....</b>	<b>80</b>
6.1 PROPOSTA DE SERVIÇOS DA CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL .....	80
6.2 ANÁLISE AMBIENTAL DA CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL .....	83
6.2.1 Análise Balanced Scorecard.....	84
6.2.2 Análise das 5 Forças .....	86

6.2.3 Análise PEST .....	89
6.2.4 Análise SWOT .....	90
6.3 ANÁLISE DE PORTFÓLIO DA CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL 93	
6.3.1 Matriz BCG .....	94
6.4 MODELOS DE PLANEJAMENTO DA CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL .....	96
6.4.1 Gráfico de Gantt.....	97
6.4.2 Modelo 5W2H .....	97
6.4.3 Modelo PERT/CPM.....	102
6.4.4 Ciclo PDCA.....	104
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia e do comércio mundial permitiu o aparecimento de novas perspectivas e oportunidades para os setores de bens e serviços nacionais, gerando uma oferta e demanda crescente tanto no mercado interno quanto na sociedade internacional. Por isso, cada vez mais empresas e empreendimentos nacionais buscam o mercado internacional para crescer economicamente, ampliar investimentos e expor a marca do seu negócio, por exemplo. Desse modo, “a globalização caracteriza-se por uma busca intensa por novos mercados, pela alta competitividade entre os fornecedores e por clientes cada vez mais exigentes e cientes da sua força.” (DOMINGUES, BUENO, 2006, p.3)

Esse fenômeno contribuiu também para a ampliação e intensificação do comércio internacional. Nesse universo cada vez mais dinâmico, muitos empreendimentos buscam ampliar seus mercados e, assim, expandirem seus negócios. No entanto, de acordo com Domingues e Bueno (2006), não basta apenas implementar uma gestão internacional no ecossistema interno da empresa, é necessário estudar a cultura comercial de cada mercado-alvo que o empreendimento quer atingir. Logo, a empresa que gostaria de operar globalmente, deve se adaptar às demandas de cada mercado que irá operar. Nesse contexto, é essencial compreender o comportamento do sistema econômico e de mercado onde a empresa gostaria de realizar a internacionalização, pois, segundo Domingues e Bueno, pode ocorrer de alguns dos pressupostos de cultura nacional do mercado-alvo afetar o ambiente organizacional da empresa que quer expandir. “Não há como, portanto, estudar a cultura das organizações que estão inseridas numa sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade.” (DOMINGUES E BUENO, 2006, p.2)

Dessa forma, a internacionalização pode ocorrer de maneira diferente para cada organização, uma vez que o planejamento estratégico desenvolvido por cada uma passa por remodelação para se adequarem à cultura do mercado-alvo.

No segundo semestre de 2018, realizei um trabalho voluntário na Incubadora de Empresas Tecnológicas (IETEC) do CEFET-RJ. O coordenador da IETEC possuía o desejo de implementar um núcleo de internacionalização na incubadora para auxiliar as *startups* incubadas na expansão internacional. Tal desejo surgiu a partir de uma análise interna feita com as *startups* incubadas ou graduadas que

começavam a aspirar o mercado internacional para a expansão de mercado. No entanto, não havia conhecimento específico que ajudasse tais negócios a se internacionalizarem, logo, elas tinham que ou buscarem profissionais/consultorias por fora, ou tentarem realizar o processo de expansão sozinhas. Assim, visando acabar com esse buraco que existia na construção e no amadurecimento de uma *startup*, foi pensado em oferecer pela própria IETEC serviços internos de consultoria. Através da bagagem internacionalista do aluno LEANI, ele percebeu a viabilidade da estruturação desse núcleo no ecossistema da incubadora. Por isso, a necessidade de que um graduando LEANI participasse dessa iniciativa.

Durante esse período eu realizei diversas atividades voltadas para a estruturação do núcleo de internacionalização e foi a partir desse evento que comecei a gostar da área de comércio exterior e de gestão internacional, além de ver muita aplicabilidade dos conhecimentos do LEANI nas funções realizadas.

Em 2019, colaborei com o projeto de extensão “A Promoção da Internacionalização através da IETEC-CEFET/RJ”, em que visava estruturar um núcleo internacional para a internacionalização na incubadora e, assim, auxiliar as *startups* no processo de expansão internacional. No projeto, realizei atividades envolvendo a análise de cenário, de mercado, consultoria, dentre outras ações voltadas para a internacionalização.

Tal projeto me permitiu ampliar o conhecimento sobre o que é internacionalização e como mapear, organizar e implementar a gestão internacional em diferentes contextos, além de abrir uma nova possibilidade de mercado de trabalho para mim que antes não deslumbrava. Além disso, trabalhar como voluntária e como bolsista do projeto de extensão na IETEC me permitiu ter contato com a área de empreendedorismo. Mesmo que, no primeiro momento, eu não me via sendo empreendedora ou tendo meu próprio negócio, de certa maneira, o ambiente empresarial que a incubadora está inserida me encantou e fez com que desencadeasse a ideia de ter meu próprio negócio um dia. Dessa forma, nutro o desejo de desenvolver o meu próprio empreendimento.

Por isso, penso que os conhecimentos adquiridos durante essas etapas da minha vida poderão ser aproveitados para desencadear e estruturar uma possibilidade de negócio: uma consultoria de gestão internacional para internacionalização de empresas.

É de amplo conhecimento que os desafios do comércio internacional são extensos, pois variam de acordo com o meio social, cultural, político e econômico que o negócio quer se relacionar. Nesse sentido, é necessário um preparo anterior para que esse negócio consiga vender, comprar ou se instalar no mercado-alvo.

Os indicadores macroeconômicos e do ambiente de negócios brasileiro indicam que o país não é um ecossistema favorável aos empreendimentos nacionais devido ao cenário de incerteza e de instabilidade política, econômica e social que o Brasil vem sofrendo desde antes do começo da pandemia de Covid-19. Por isso, alguns negócios optam pela internacionalização na busca por mercados mais estáveis que gerem uma rentabilidade melhor para seus bens e/ou serviços.

A busca por novos mercados é um trabalho que necessita o desenvolvimento de um planejamento estratégico contínuo, principalmente quando se trata de um mercado-alvo que ultrapassa as fronteiras nacionais. A maior parte das empresas visam a internacionalização de mercado para expandir os negócios e, assim, conquistarem mais reconhecimento e, conseqüentemente, ampliarem seus lucros. No entanto, grande parte das vezes desconhecem a maneira correta de como proceder. Nesse sentido, a consultoria de gestão internacional voltada para a internacionalização de empresas é um empreendimento que auxiliará as empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, nesse processo de expansão internacional e, assim, promover um estudo e planejamento personalizado para cada negócio visando sua melhor promoção e produtividade na expansão internacional.

Desse modo, a consultoria de gestão internacional é essencial para sensibilizar essas empresas quanto a importância de se ter um plano de negócios para a internacionalização, de se realizar um amplo estudo de mercado no país-alvo da expansão internacional, de se ter capital tecnológico, intelectual e financeiro para competir com as concorrências externas, de se possuir alianças e parcerias estratégicas que assistem na internacionalização, de tomar decisões amplamente planejadas e com conhecimento dos riscos envolvidos, e, por fim, de se priorizar a razão ante a paixão, isto é, no processo de internacionalização, há uma mescla de sentimentos que envolve uma grande paixão depreendida do empreendedor e um universo de informações estereotipadas do que seria internacionalizar.

Logo, este trabalho irá analisar a importância de se buscar uma consultoria de gestão internacional para a realização da internacionalização de uma empresa, possuindo como objetivo criar um planejamento estratégico visando a

implementação da consultoria de gestão internacional para a internacionalização de empresas. Por isso, por meio da metodologia da pesquisa-ação, será analisado, mapeado e, no fim, apresentado os resultados encontrados. A empresa de consultoria de gestão internacional seria um empreendimento MEI (Microempreendedor Individual) no qual eu atuaria como uma profissional consultora.

A criação da consultoria de gestão internacional neste trabalho possui como objetivos:

- Compreender o contexto e como funciona uma consultoria internacional;
- Apresentar as vantagens, as motivações e os procedimentos de um planejamento estratégico para a expansão de mercado;
- Compreender a prática de uma gestão da internacionalização;
- Desenvolver ferramentas e modelos de planejamento estratégicos que auxiliem na estruturação da consultoria de gestão internacional;
- Apresentar a necessidade deste negócio ao mercado nacional;
- Analisar os tipos de gestão da internacionalização adequados à realidade de cada empresa-cliente;
- Desenvolver um estudo contínuo dos mercados-alvos ou potenciais mercados para internacionalização;
- Auxiliar com a implementação das ações de internacionalização do ambiente interno das empresas.

Por fim, este trabalho pode ser dividido em quatro partes: A primeira parte, os capítulos 2 e 3, está voltada para a contextualização do processo de internacionalização, isto é, como surgiu, de que modo impactou o cenário mundial e seu uso como estratégia empresarial. A segunda parte, o capítulo 4, apresenta o papel da consultoria internacional, introduzindo o conceito, tipos e características de uma consultoria e de um consultor, além do seu papel na internacionalização de empresas. A terceira parte, o capítulo 5, é pautada na contextualização do planejamento estratégico, da análise ambiental, de portfólio e dos modelos de planejamento. Por fim, a quarta parte, o capítulo 6, está voltado para a criação do planejamento estratégico da consultoria de gestão internacional, que são aplicadas às ferramentas de análise estratégica e os modelos de planejamento apresentados

nos capítulos anteriores para ser analisada a viabilidade da formalização deste negócio no presente momento.

## 2 A GLOBALIZAÇÃO DO MERCADO

No mundo contemporâneo, a sociedade internacional realiza diariamente a vivência e a prática de um convívio global em diferentes setores dentre eles sociais, políticos e econômicos. Negócios e empreendimentos não estão mais restritos ao contexto geográfico, mas conectados a uma imensa rede de nível global (DAGNÆS, 2003). A troca de informações, conhecimento, tecnologia e cultura, por exemplo, permitiu o enriquecimento de pessoas e nações, seja no campo individual, seja em questões monetárias.

De acordo com Nakano (1994), o desenvolvimento do mercado internacional cresce substancialmente mais rápido do que no mercado nacional. Por isso, muitos países estimulam as atividades voltadas para a exportação de bens e serviços, além de buscar atrair investimentos estrangeiros em seus Estados.

O fluxo comercial internacional intensificou-se ao longo das décadas. Da metade do século XX para o início do século XXI, as fronteiras geográficas não são mais um impeditivo para as transações comerciais entre diferentes nações e culturas. A partir do século XIX, já se notava um fluxo de informação, conhecimento e tecnologia, mas não nos moldes do que se possui atualmente. Para Nakano (1994), a partir das décadas de 70 e 80, as revoluções tecnológicas - que permitiram a inovações do computador e da tecnologia - trouxeram inúmeras transformações na estrutura e na dinâmica do comércio mundial.

Seguindo a mesma lógica, para Botelho (2015), sempre houve a ocorrência de acontecimentos em que se permitiu a livre circulação em diversos contextos, em especial o de pessoas. No entanto, somente a partir dos anos 80

os avanços tecnológicos na área das operações internacionais é que o livre comércio e respetivos fluxos financeiros internacionais se começou, efetivamente, a fazer sentir. (BOTELHO, 2015, p.30)

A globalização, fenômeno já habitual e notório na sociedade mundial, é vista e analisada de diferentes formas por diversas bibliografias. Neste trabalho, a globalização será apresentada no seu aspecto econômico e comercial. Para Lall (2002), globalização está pautada em uma “integração crescente das economias nacionais.” (LALL, 2002, p.1)

Com a mesma linha de raciocínio, para a autora Al-Rodhan (2006), tal fenômeno modifica as relações humanas e a interação entre o homem e suas atividades diárias.

A globalização é um processo que engloba as causas, curso e consequências da integração transnacional e transcultural das atividades humanas e não humanas. (AL-RODHAN, 2006, p.5)

De certa forma a integração das nações do mundo viabilizou o crescimento e o desenvolvimento do comércio mundial, trazendo novas formas de se relacionar e conquistar novos mercados. Para Al-Rodhan (2006), a globalização afeta as esferas políticas, econômicas e sociais.

A globalização envolve a integração econômica; a transferência de políticas através das fronteiras; a transmissão do conhecimento; estabilidade cultural; a reprodução, as relações e os discursos de poder; é um processo global, um conceito, uma revolução e "um estabelecimento do mercado global livre do controle sociopolítico". (AL-RODHAN, 2006, p.3, tradução nossa)

No mercado empresarial e comercial, a globalização suprimiu fronteiras e proporcionou a expansão de negócios em outras sociedades. Contudo, estar inserido nesse mundo globalizado não é fácil. Há uma alta competitividade gerada pela forte necessidade de ser superior a outros. Para Lall (2002), para os sujeitos menos desenvolvidos tecnológica e financeiramente – sejam empresas, sejam países – a preocupação de estar competitivo e produtivo no mercado se tornou objetivo primordial na hora de elaborar planejamentos e na construção de uma vantagem competitiva sustentável.

A competitividade internacional é considerada vital para as economias industrializadas; com a globalização, também vem-se tornando crucial para os países em desenvolvimento, que ficaram longamente isolados dos mercados mundiais. Chegar à competitividade é difícil e requer muito mais do que a simples "abertura" passiva para os mercados livres. É algo que tem de ser construído, e esse é um processo complexo, exigente e dispendioso. (LALL, 2002, p.2, tradução nossa)

Para Lall (2002), a globalização e seu "dinamismo tecnológico" (LALL, 2002, p.25) gera o distanciamento de quem é global e de quem não o é. Devido a essa

busca por superioridade, muitos empreendimentos não conseguem entrar e/ou competir com igualdade nessa concorrência. Apesar disso, muitos empreendimentos consideram a globalização como um trunfo que acarretará diversos benefícios para o ecossistema interno, principalmente o lucro.

As empresas veem a globalização como uma questão de assumir um modelo de negócios superior (por suposição) e estendê-lo geograficamente, com as modificações necessárias, para maximizar as economias de escala da empresa. (GHEMAWAT, 2003, p.3, tradução nossa)

Desse modo, a globalização promoveu o desenvolvimento de um novo modelo de integração no que envolve a organização de produções; a sistematização da gestão e da logística; a elaboração de indicadores de desenvolvimento e comercialização de produtos. Por essa razão, os empreendimentos que desejam adentrar e se consolidar nesse cenário globalizado devem se adaptar aos novos fatores críticos das novas dinâmicas do comércio mundial, conforme será visto na próxima sessão.

## 2.1 AS NOVAS DINÂMICAS DO COMÉRCIO MUNDIAL

As relações sociais, políticas e econômicas são afetadas pelas transformações geradas pela globalização. Esse fenômeno molda cada vez mais a maneira das pessoas físicas e jurídicas, das instituições governamentais e terceiro setor, por exemplo, de interagirem com o seu meio. A globalização permitiu que os negócios domésticos se aventurassem em um mundo global e explorassem seus benefícios como aumento da lucratividade e a redução de custos. Assim, possibilitou-se que muitos desses negócios se tornassem internacionais.

Os negócios internacionais estão restritos ao meio em que há atores de origens distintas, isto é, segundo Griffin (2014), Pustay (2014), “os negócios internacionais consistem na transação de negócios entre partes de dois ou mais países” (GRIFFIN, PUSTAY, 2015, p.28, tradução nossa). Com isso, fazer transações comerciais entre profissionais ou empreendimentos de diferentes países é mais desafiador do que no mercado doméstico.

Competir no mercado internacional é complexo e requer uma bagagem de conhecimento amplo. Para Griffin (2014), Pustay (2014), existem inúmeras razões que diferem a competição no meio nacional do meio internacional como o câmbio, o sistema legal, a cultura e seus costumes, a disponibilidade de recursos e o comportamento administrativo, político e econômico. Ademais, para Ghemawat (2001), existem quatro dimensões que devem ser analisadas antes de um negócio expandir internacionalmente. São eles: as distâncias cultural, administrativa/política, geográfica e econômica. Esse tipo de análise é chamado por Ghemawat (2001) de “*CAGE Distance Framework*”. Para ele, “A estrutura de distância cultural, administrativa, geográfica e econômica (CAGE) ajuda os gestores a identificar e avaliar o impacto da distância em várias indústrias.” (GHEMAWAT, 2001, p.6, tradução nossa)

Primeiramente, a distância cultural está relacionada ao modo como as pessoas e as empresas interagem entre si (GHEMAWAT, 2001). É um fato que há diferenças culturais entre as nações do mundo. Mas o que deve ser analisado é de que forma as crenças religiosas, a língua, as normas sociais, por exemplo, influenciam na maneira de fazer negócio.

Alguns atributos culturais, como a linguagem, são facilmente percebidos e compreendidos. Outros são muito mais sutis. As normas sociais, o sistema profundamente enraizado de princípios não ditos que guiam os indivíduos em suas escolhas e interações cotidianas, são muitas vezes quase invisíveis, mesmo para as pessoas que os respeitam. (GHEMAWAT, 2001, p.4, tradução nossa)

Já a distância administrativa/política é o impacto que a fusão da história e da política possuem nas transações econômicas, comerciais e no “fazer negócio”. Os fatores históricos como a colonização, a ditadura e guerras modificaram as relações sociais, políticas e econômicas entre muitas sociedades. Tais fatores acarretam certas restrições, desconfiança e inimizades entre sociedades, além da criação de taxas para proteger o mercado nacional, o que dificulta a inserção de um bem ou serviço estrangeiro.

Mais comumente, porém, é o governo do país-alvo que levanta barreiras à concorrência externa: tarifas, cotas comerciais, restrições ao investimento estrangeiro direto e preferências para concorrentes nacionais sob a forma de subsídios e favoritismo na regulação e aquisição. (GHEMAWAT, 2001, p.6, tradução nossa)

A distância geográfica não está apenas relacionada a distanciamento físico, mas também a estrutura logística e de comunicação. Estar ou ter negócios em outro país evidencia os desafios de manter em equilíbrio os custos e prazos de produção e com logística dos produtos.

A distância geográfica tem um efeito amortecedor, em geral, sobre os fluxos de investimento, bem como sobre os fluxos comerciais. Em suma, é importante ter em mente tanto as redes de informação quanto às infraestruturas de transporte ao avaliar as influências geográficas sobre a atividade econômica transfronteiriça. (GHEMAWAT, 2001, p.9, tradução nossa)

Por fim, a distância econômica é fruto da riqueza e da renda que os consumidores possuem. De certo modo, Ghemawat (2001) considera essa dimensão de análise o mais importante por verificar os efeitos da desigualdade econômica no mercado, nas transações e na hora de alianças e parcerias.

Os países ricos, sugerem pesquisas, se envolvem em uma atividade econômica relativamente mais transfronteiriça em relação ao seu tamanho econômico do que seus primos mais pobres. A maior parte dessa atividade é com outros países ricos, como implica a correlação positiva entre o PIB per capita e os fluxos comerciais. Mas os países pobres também negociam mais com países ricos do que com outros pobres. (GHEMAWAT, 2001, p.9, tradução nossa)

Diante disso, as novas dinâmicas comerciais do mercado global estão pautadas na competição e essa competitividade rege diferentes setores e instituições, além de ordenar a maneira de comportamento do negócio em determinado mercado. Por isso, a internacionalização deve percorrer um amplo estudo cultural, político, econômico e geográfico para ser sustentável e ter sucesso. Para ser bem-sucedido na expansão internacional, os empreendimentos devem trabalhar com lógica e estratégia em suas missões, objetivos e atividades cotidianas, implementando-a como uma estratégia empresarial.

## 2.2 A GESTÃO INTERNACIONAL NA CONSTRUÇÃO DE UMA EXPANSÃO SUSTENTÁVEL

Conforme foi exposto na seção anterior, as novas dinâmicas do comércio internacional introduziram novas maneiras de competir no mercado, uma vez que todas as esferas sociais e institucionais sofreram e ainda sofrem com o advento crescente da globalização. Os negócios que desejam se tornar internacionais ou pelo menos ter uma parcela de sua estrutura internacionalizada devem considerar toda a complexidade estrutural e burocrática desse mercado global.

O mundo globalizado trouxe uma nova onda de necessidades fundamentais para que os empreendimentos se mantenham competitivos no mercado, seja ele nacional ou internacional. A manutenção das vantagens competitivas propostas por cada negócio deve ser realizada de maneira frequente e estratégica a fim de que os desafios e as barreiras encontradas sejam ultrapassados com eficácia.

Segundo Ajami et al. (2006), diversos são os desafios encontrados quando se há um esforço ou incentivo para se conquistar a internacionalização. Para eles,

os países são amplamente divergentes em parâmetros culturais, como variedades étnicas, crenças religiosas, hábitos sociais e costumes. As dificuldades que essas diferenças geram são exacerbadas por problemas de distância, que complicam a capacidade da empresa de se comunicar de forma clara, transmitir dados e documentos e até mesmo encontrar horários comerciais compatíveis, devido a localização de escritório em diferentes fusos horários. (AJAMI ET AL., 2006, p.23, tradução nossa)

Nesse contexto, saber manejar e gerir esse complexo cenário é responsabilidade de uma gestão internacional. Ter uma boa gestão consolidada promove o uso consciente de recursos e capacidades técnicas. Para Johnson (2005); Scholes (2005), Whittington (2005), através da gestão internacional, os negócios internacionais adquirem habilidades de explorar três recursos da vantagem competitiva indisponível no cenário doméstico nacional, sendo elas a eficiência global, a flexibilidade multinacional e o aprendizado mundial.

Desse modo, gestão nada mais é que um processo de tomada de decisões estratégicas (JOHNSON; SCHOLE, WHITTINGTON, 2005). Por isso, saber prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (FAYOL, 1989) todos os indivíduos envolvidos com o negócio e tudo o que ocorre dentro do ambiente empresarial é

basilar para qualquer empreendimento. Imerso nessa lógica, uma gestão internacional está pautada na administração de processos de tomada de decisão de cunho internacional, sejam eles estratégicos ou operacionais.

Para Johnson (2005); Scholes (2005), Whittington (2005), a gestão internacional é "um processo abrangente e contínuo de planejamento gerencial voltado à formulação e implementação de estratégias que permitam que uma empresa concorra efetivamente internacionalmente" (JOHNSON; SCHOLE, WHITTINGTON, 2005, p.328, tradução nossa).

Diante disso, a competitividade no mundo globalizado é acirrada. Os negócios internacionais realizam diariamente diferentes transações comerciais com distintos parceiros ou instituições estrangeiras. Para que isso ocorra, é fundamental que dentro desses empreendimentos haja uma estrutura de gestão internacional bem consolidada. Por isso, ter um setor internacional bem implementado no ecossistema do negócio ou solicitar o auxílio de uma consultoria especializada nessa área de atuação promoverá atividades e ações estratégicas que elaborem e que desenvolvam de forma produtiva a expansão internacional do empreendimento.

### 3 A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Os negócios internacionais são aqueles que possuem atividades ou realizam transações comerciais com outras nações diferentes da de origem (AJAMI ET AL., 2006). Em um mundo globalizado, os empreendimentos são impulsionados a estarem cada vez mais presentes no meio, mesmo que de maneira indireta. Para Griffin (2014), Pustay (2014), a globalização intensificou os negócios internacionais, pois, segundo Ajami et al. (2006), esse novo modelo de globalização dos mercados criou tendências para o comércio mundial. Como o extenso volume de produção, o aumento da competitividade, a acentuação das complexidades e o comércio de serviços que antes era menos intenso.

Para se manterem competitivos no meio comercial, os negócios buscam a internacionalização, processo que é utilizado para a expansão de mercado. Botelho (2015) relata que as empresas adotam estratégias de internacionalização para reforçar a sua posição competitiva e assegurar a sua própria sobrevivência e o seu crescimento. Por conta disso, os negócios estão adotando a internacionalização como estratégia empresarial, ainda que esse planejamento ou essas ações desenvolvidas não sejam prioridades naquele momento.

Planejar é fundamental para se obter uma internacionalização satisfatória. De acordo com Czinkota (2011), Ronkainen (2011) e Moffett (2011), internacionalizar sem estar preparado pode trazer uma nova légua de problemas para a empresa, visto que, quaisquer que sejam as transações comerciais internacionais, há uma burocracia documental envolvida. Com isso, é necessário organizar, primeiramente, a regulamentação dos produtos e da empresa na sua totalidade juntamente com um amplo estudo de mercado antes de realizar a expansão (CZINKOTA, RONKAINEN, MOFFETT, 2011).

Czinkota (2011), Ronkainen (2011) e Moffett (2011) alegam que

Deve-se ter em mente que uma orientação internacional firme não se desenvolve da noite para o dia, mas precisa de tempo para crescer. Internacionalização é uma questão de aprendizado, de adquirir conhecimento/expêriência. Uma empresa deve aprender sobre mercados e instituições estrangeiras, mas também sobre seus próprios recursos internos para saber do que é capaz quando exposta a novas e desconhecidas condições. O planejamento e a execução de um empreendimento de exportação devem ser incorporados ao processo estratégico de gestão da empresa. Uma empresa que não estabelece metas estratégicas para seu empreendimento de exportação é menos propensa a fazer do empreendimento um sucesso a longo prazo. À medida que os mercados ao redor do mundo se tornam mais ligados e mais competitivos, a importância de se desenvolver e seguir uma estratégia torna-se cada vez mais fundamental para melhorar as coisas. (CZINKOTA, RONKAINEN, MOFFETT, 2011, p.429, tradução nossa)

Desse modo, a realização de um estudo de mercado do país-alvo da internacionalização contribui para menos riscos e custos futuros, pois, no mercado nacional, os riscos são mais controlados, pois a empresa já está familiarizada com o cenário. Mas, no mercado internacional, o risco é alto devido ao desconhecimento (CZINKOTA, RONKAINEN, MOFFETT, 2011).

### 3.1 MOTIVOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Existem diferentes motivos que estimulam ou influenciam o negócio a buscar a internacionalização. Botelho (2015), Czinkota (2011), Ronkainen (2011) e Moffett (2011), Ajami et al. (2006) e Griffin (2014), Pustay (2014), relatam inúmeras razões que levam um negócio a querer se tornar internacional. De certo modo, todas as motivações podem ser enquadradas nos contextos econômicos, políticos, sociais, legislativos e tecnológicos.

Primeiramente, Botelho (2015) divide os motivos da internacionalização em cinco: endógenas, características de mercado, relacionais, acesso a recursos no exterior e incentivos governamentais.

Nas motivações endógenas estão:

- A necessidade de crescimento da empresa;
- O aproveitamento da capacidade produtiva disponível;
- A obtenção de economias de escala;
- A exploração de competências, tecnologias;

- A diversificação de riscos.

Nas motivações pelas características dos mercados estão:

- As limitações do mercado doméstico;
- A percepção de dinamismo dos mercados externos.

Nas motivações relacionais estão:

- A resposta a concorrentes;
- O acompanhamento dos clientes na sua internacionalização;
- As abordagens por empresas estrangeiras.

Nas motivações de acesso a recursos no exterior estão:

- Custos de produção mais baixos no exterior;
- Acesso a conhecimentos tecnológicos.

Nas motivações Incentivos governamentais estão:

- Os apoios dos governos (país de origem ou de acolhimento).

Já Czinkota (2011), Ronkainen (2011) e Moffett (2011) acreditam que existem dois tipos de motivações: as proativas e as reativas. A primeira é quando o negócio deseja internacionalizar por vontade própria e a segunda é quando o meio que o negócio está inserido o motiva ou o impulsiona internacionalizar.

Das motivações proativas estão:

- As vantagens de lucro;
- Os produtos exclusivos;
- As vantagens tecnológicas;
- O acesso à informação exclusiva;
- Os benefícios fiscal e de taxas;
- As economias de escala.

Das motivações reativas estão:

- As pressões das concorrências;
- O excesso de produção;
- A estagnação ou diminuição das vendas no mercado interno;
- O excesso de capacidade;
- A saturação dos mercados internos;
- A proximidade com clientes e portos.

Ajami et al. (2006) descreve motivações similares a de Botelho (2015) e Czinkota (2011), Ronkainen (2011) e Moffett (2011). São elas:

- O acesso a melhores e avançadas tecnologias (*Know-how*);
- A grande dimensão e a economia de escala;
- O acesso a baixas taxas de insumos;
- A capacidade de acessar matérias-primas no exterior;
- A capacidade de transformar (melhorar) a produção no exterior;
- A economia de escala nos carregamentos, distribuição e promoção;
- A visibilização da marca;
- O acesso a baixos custos de financiamento;
- A flexibilidade financeira;
- As vantagens informacionais;
- Troca de experiências e aprendizados;
- A diversificação de riscos.

Por fim, seguindo uma lógica similar a dos autores citados previamente, Griffin (2014), Pustay (2014) afirmam que existem diferentes motivos para internacionalizar, mas os principais deles são o desenvolvimento de competências fundamentais, a aquisição de equipamentos e de recursos, a busca de novos mercados e o aprimoramento da competitividade (ser o mais competitivo) entre os rivais.

### 3.2 A VANTAGEM COMPETITIVA NA INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização é um processo gradual que requer planejamentos e conhecimentos técnicos a fim de que se construa estratégias produtivas para se alcançar a expansão de mercado de fato. Nesse sentido, elaborar uma vantagem competitiva é fundamental para que o negócio que quer se internacionalizar consiga se diferenciar neste complexo cenário econômico que a globalização construiu, conforme relatado anteriormente. Segundo Porter (1990), a vantagem competitiva permite que a empresa conheça a infraestrutura industrial do mercado e se posicione estrategicamente em um setor ou indústria no mercado, pois é através dessa maneira que esses negócios desenvolvem valor para seus compradores.

Criar vantagem competitiva em indústrias sofisticadas exige melhoria e inovação — encontrar melhores maneiras de competir e explorá-los globalmente e atualizar incansavelmente os produtos e processos da empresa. (PORTER,1990, p.107, tradução nossa)

Para Porter (1990), o posicionamento estratégico é o “coração” da vantagem competitiva. Por isso, ele diz que as diferenças entre os países como as diferenças econômica, de valores, cultural, de instituições e históricas podem contribuir para o sucesso das atividades competitivas. (PORTER,1990) A similaridade do comportamento do mercado doméstico com o mercado internacional fez com que Porter (1990) aplicasse os princípios básicos dos conceitos estratégicos da vantagem competitiva para o cenário comercial mundial.

Seja qual for o tipo e a área da indústria, as cinco forças<sup>1</sup> podem determinar sua rentabilidade, uma vez que conseguem moldar os preços, os custos, e o investimento necessário para se competir no meio (PORTER,1990). Por isso, essa estrutura pode ajudar na competitividade internacional, pois cria requisitos para o sucesso em diferentes contextos de mercado, indica as indústrias mais atraentes no mercado e desenvolve oportunidades de competir verdadeiramente nos novos mercados (PORTER,1990).

Porter (1990) afirma que há dois tipos de vantagens competitivas: o baixo custo e a diferenciação. A primeira, é quando a empresa consegue de maneira rentável diminuir algum custo no processo de produção do produto e, assim, ficar mais eficiente e ter maior retorno do que os concorrentes. Já a segunda, é quando a empresa consegue criar algo único ou superior para o comprador como um produto com qualidade melhor ou *design* mais atrativo. Além disso, na vantagem competitiva, o posicionamento estratégico é essencial, mas para ter esse posicionamento sólido e bem estruturado é necessário um escopo competitivo (PORTER,1990). Ter um escopo competitivo significa que

uma empresa deve escolher a gama de variedades de produtos que produzirá, os canais de distribuição que empregará, os tipos de compradores que servirá, as áreas geográficas em que venderá e a matriz de indústrias relacionadas em que também competirá. (PORTER,1990, p.75-76, tradução nossa)

---

<sup>1</sup> Ver seção 5.1.2 do capítulo 5.

Com isso, é por meio da elaboração desses elementos da vantagem competitiva que as empresas conseguirão perceber ou desenvolver novas formas de se competir nos novos mercados. Porter (1996) afirma que as ações de inovação são a principal maneira de se destacar. A inovação não está pautada apenas na criação de produtos inovadores, mas também no marketing, na gestão ou na forma de distribuição. As principais causas de inovação que mudam as vantagens competitivas, segundo Porter (1990) são:

- a. Novas tecnologias;
- b. Novas necessidades ou mudanças das necessidades do comprador;
- c. O surgimento de um novo segmento da indústria;
- d. Mudança de custos de entrada ou disponibilidade;
- e. Mudanças nos regulamentos governamentais.

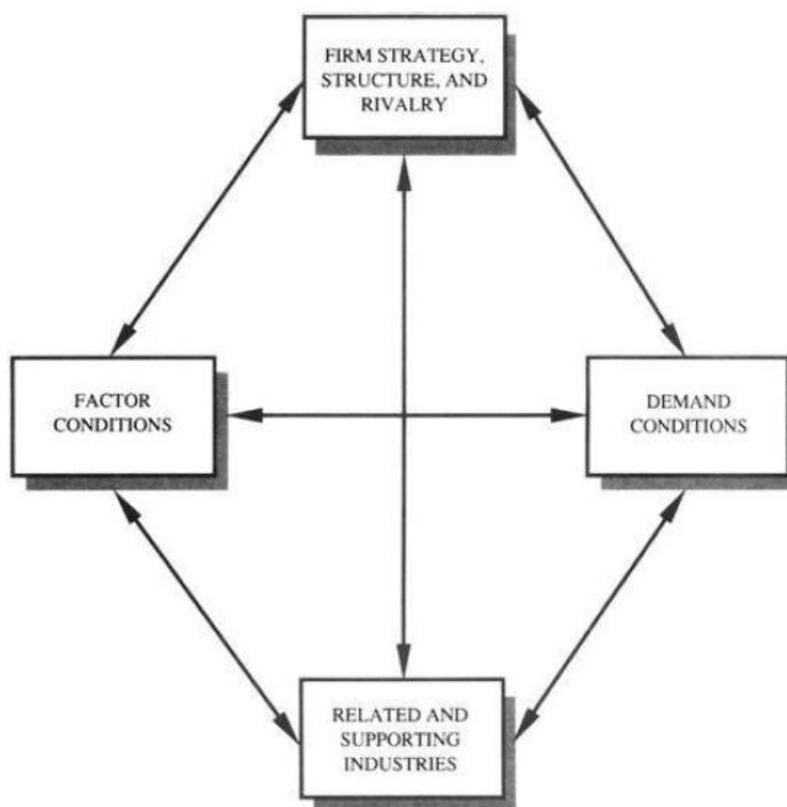
Ao estarem atentas a essas inovações, as empresas possuirão mais capacidade de atingir seus objetivos e estarão mais competitivas nos seus respectivos mercados de atuação. Nesse sentido, as vantagens competitivas são estratégias que auxiliam um empreendimento a ser mais competitivo e mais produtivo no mercado de atuação. Para competir no mercado internacional, segundo Porter (1990), as empresas devem saber diferenciar a natureza do negócio em relação ao mercado e, principalmente, a concorrência, possuir uma cadeia de valor que a permita ter uma boa performance no exterior e sempre buscar manter ou adquirir novas vantagens por meio do aperfeiçoamento, da inovação e da atualização das estratégias competitivas.

A abordagem mais significativa quanto a aplicação da vantagem competitiva de Porter no cenário do mercado internacional está relacionada ao porquê alguns países são mais competitivos em alguns mercados ou setores que outros. Para Porter (1990), algumas nações são mais competitivas devido aos atributos que envolvem o ambiente competitivo do seu meio organizacional e econômico. Logo, os países que possuem o ambiente do seu mercado interno mais dinâmico e desafiador, que incentivam as empresas a investir e a inovar, que disponibilizam recursos e mão de obra qualificada, por exemplo, possuem um ambiente propício para que o meio empresarial e as indústrias desenvolvam vantagens competitivas mais produtivas e com sucesso.

Para Porter (1990), as empresas podem adquirir vantagens competitivas de diferentes formas como:

As empresas ganham vantagem competitiva onde sua base permite e suporta o acúmulo mais rápido de ativos e habilidades especializadas, às vezes devido apenas a maior comprometimento. As empresas ganham vantagem competitiva nas indústrias quando sua base oferece melhores informações contínuas e *insights* sobre as necessidades de produtos e processos. As empresas ganham vantagem competitiva quando as metas de proprietários, gerentes e funcionários apoiam um compromisso intenso e investimento sustentado. (PORTER, 1990, p.71, tradução nossa)

Segundo Porter (1990), essas vantagens competitivas criadas pelas nações é um incentivo para que as suas indústrias e o seu setor comercial repliquem e reforcem essas vantagens no seu meio nos diferentes segmentos de atuação que existem. Por isso, Porter (1990) desenvolve o modelo diamante para analisar este contexto e as influências do ambiente para a competição no mercado internacional. O nome modelo “diamante” se origina da distribuição do formato da ferramenta de análise que é composta por 4 categorias: condições de fatores, condições de demanda, indústria correlata, e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (PORTER, 1990). Os diamantes são determinantes que condicionam e que dependem de outros fatores para serem construídos.



**Figura 1 - Os determinantes da vantagem competitiva nacional**  
Fonte: Porter (1990).

Na primeira categoria, as condições de fatores são determinadas pelos fatores de produção nacional de um país como a qualidade dos recursos humanos, das habilidades técnicas laborais e dos recursos de infraestrutura; e o acesso aos recursos naturais e ao P&Ds (PORTER, 1990). Além disso, de acordo com Porter (1990), os governos com seus projetos/planos políticos detêm a capacidade de influenciar direta ou indiretamente no comportamento da economia e do mercado nacional, investindo em políticas que incentivam a competitividade de mercado. Esses fatores determinantes possibilitam às empresas avaliar se dispõem condições de construir ou de implementarem estratégias que a diferenciam do concorrente e que a tornem mais competitiva no meio comercial.

Os determinantes da vantagem nacional reforçam uns aos outros e proliferam ao longo do tempo na promoção da vantagem competitiva em uma indústria. À medida que esse reforço mútuo prossegue, a causa e o efeito dos determinantes individuais ficam imperceptíveis. (PORTER, 1990, p. 132, tradução nossa)

Na segunda categoria, as condições de demanda são determinadas pela demanda nacional de um bem ou serviço no contexto nacional de um país. Essa demanda está vinculada às necessidades apresentadas pelo consumidor local e como o mercado percebe e interpreta essa necessidade para introduzir o item demandado (PORTER, 1990). Porter (1990) afirma que quanto mais globalizado o mercado de uma nação for, mais pressão e demandas por constantes inovações e atualizações irá sofrer do seu consumidor, pois sempre irá comparar a indústria e o comércio local com o estrangeiro. Ele ainda diz que existem três características da demanda interna do mercado nacional, são eles: a “demanda segmentada da estrutura”, a “demanda sofisticada dos compradores” e a “antecipação das necessidades dos compradores” (PORTER, 1990, P.71, tradução nossa).

As nações ganham vantagem competitiva em indústrias ou segmentos da indústria onde a demanda doméstica dá às empresas locais uma visão mais clara ou anterior das necessidades dos compradores do que os rivais estrangeiros podem ter. As nações também ganham vantagem se os compradores de imóveis pressionarem as empresas locais a inovar mais rápido e alcançar vantagens competitivas mais sofisticadas em comparação com rivais estrangeiros. (PORTER, 1990, P.86, tradução nossa)

Na terceira categoria, as indústrias correlatas são determinadas pela “presença ou ausência nacional das indústrias fornecedoras e indústrias correlatas que são competitivas internacionalmente”<sup>2</sup> (PORTER, 1990, P.71). Para Porter (1990), a competição entre as indústrias fornecedoras é boa para as empresas que possuem presença internacional, pois, à medida que usufruem do fácil e rápido acesso a insumos e a matérias-primas, possuem maior capacidade de criar vantagens competitivas. Além disso, as indústrias correlatas podem coordenar e compartilhar informações, dados e conhecimento sobre a sua cadeia de valor com setores que complemente sua área de atuação e não a prejudique diante da concorrência.

A presença de uma indústria relacionada internacionalmente bem-sucedida em uma nação oferece oportunidades para fluxo de informações e intercâmbio técnico, assim como o caso com fornecedores domésticos. A proximidade e a semelhança cultural facilitam esse intercâmbio, que é o caso das empresas estrangeiras. A presença de uma indústria relacionada também aumenta a probabilidade de que novas oportunidades na indústria sejam percebidas. (PORTER, 1990, P. 106, tradução nossa)

Na quarta categoria, a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas são determinadas nas condições oferecidas pelos governos dos países no momento da criação, da organização e da gestão das empresas e das indústrias com a natureza da rivalidade doméstica (PORTER, 1990). As empresas possuem a liberdade de escolherem como irão operar e se administrar, mas, para Porter (1990), a escolha é resultado das circunstâncias que a região oferece.

Muitos aspectos de uma nação, numerosos demais para generalizar, influenciam as formas como as empresas são organizadas e gerenciadas. Alguns dos aspectos mais importantes são atitudes em relação à autoridade, normas de interação interpessoal, atitudes dos trabalhadores em relação à gestão e vice-versa, normas sociais de comportamento individualista ou de grupo e padrões profissionais. Estes, por sua vez, crescem fora do sistema educacional, história social e religiosa, estruturas familiares e muitas outras condições nacionais muitas vezes intangíveis, mas únicas. (PORTER, 1990, P.109, tradução nossa)

---

<sup>2</sup> Tradução nossa.

Por fim, Porter (1990) diz que o governo possui a capacidade de facilitar ou não as ações de internacionalização, criando incentivos e estabelecendo etapas claras que permitam as empresas e as indústrias a expandirem os seus mercados. Quanto mais alinhados forem as estratégias e os objetivos dessas empresas e indústrias com o que as vantagens competitivas oferecidas pelos países, maior é a probabilidade de sucesso. Outrossim, as rivalidades domésticas impulsionam o mercado a ser mais competitivo e o meio comercial-empresarial a serem mais inovadores e se atualizarem com frequência.

A rivalidade doméstica não só cria pressões para inovar, mas para inovar de maneira a melhorar as vantagens competitivas das empresas de uma nação. A presença de rivais nacionais anula os tipos de vantagem que vêm simplesmente de estar no país, como custos de fatores, acesso ou preferência no mercado doméstico, uma base de fornecedores local e custos de importação que devem ser suportados por empresas estrangeiras. (PORTER, 1990, p. 119, tradução nossa)

Dessa maneira, os determinantes das vantagens competitivas interagem com outros fatores que influenciam na competitividade de um determinado mercado nacional. Assim, para Porter (1990), se alcança o sucesso nacional na competição internacional quando se possui vantagens em uma dessas categorias do modelo diamante.

Amplas vantagens no "diamante" também são importantes porque as interações entre os determinantes introduzem novas informações, novas habilidades e novos players na concorrência do setor, levando a uma inovação mais rápida e atualização competitiva. (PORTER, 1990, p.145, tradução nossa)

### 3.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O mundo é heterogêneo. Por isso, existem diferentes obstáculos que necessitam ser ultrapassados para se concretizar o processo de internacionalização. As multiplicidades políticas, econômicas, culturais e até mesmo linguísticas devem ser uma preocupação no momento da elaboração das estratégias que levarão o negócio à expansão de mercado. A internacionalização deve ser desenvolvida por

meio da criação de estratégias de formulação e estratégias de implementação (GRIFFIN, PUSTAY, 2014), isto é, desenvolver ferramentas ou planejamentos estratégicos que auxiliem na formulação e implementação das ações e estratégias de internacionalização.

É durante o mapeamento, a análise e o diagnóstico que são criadas as estratégias de formulação, em que são determinadas quais objetivos e metas devem ser alcançados durante a elaboração do planejamento estratégico para a expansão de mercado.

Na formulação de estratégia, a empresa estabelece suas metas e o plano estratégico que levará ao cumprimento dessas metas. Na formulação de estratégia internacional, os gestores desenvolvem, refinam e concordam em quais mercados entrar (ou sair) e na melhor forma de competir em cada um. (GRIFFIN, PUSTAY, 2014, p.338, tradução nossa)

Após a criação dessas estratégias, são desenvolvidas as estratégias de implementação, em que um empreendimento desenvolve um plano tácito para as estratégias internacionais elaboradas como a articulação da missão e a análise ambiental do cenário comercial internacional (GRIFFIN, PUSTAY, 2014).

A maioria das organizações inicia o processo de planejamento estratégico internacional criando uma declaração de missão, que esclarece o propósito, valores e direções da organização. A declaração da missão é frequentemente usada como uma forma de se comunicar com constituintes internos e externos e partes interessadas sobre a direção estratégica da empresa. (GRIFFIN, PUSTAY, 2014, p.338, tradução nossa)

Ghemawat (2012) relata que desenvolver estratégias globais permite que o negócio reconheça as distâncias (política, econômica, cultural e geográfica) existentes entre os mercados e, assim, negociar com essas diferenças. Para ele, existem três estratégias globais fundamentais que devem ser integradas no sistema empresarial que busca se expandir: adaptação, agregação e arbitragem. Ghemawat (2012) afirma que, para um negócio ter um desempenho global satisfatório, uma dessas estratégias requer atenção mínima.

Na estratégia de adaptação, a empresa se molda ao diferente, isto é, “quando os mercados locais possuem preferências diferentes, ofereça a eles produtos diferentes” (GHEMAWAT, 2012, p.197). Para Ghemawat (2012), as

estratégias de adaptação inteligentes seriam a aplicação de habilidades ou subestratégias que complementam e ajudam a reduzir custos dessa variação como foco em uma necessidade, externalização (por exemplo, realizando alianças estratégicas com empresas locais), *design* e inovação. Por ser uma estratégia que requer, muitas das vezes, mudanças na política, no posicionamento ou nos produtos da empresa, por exemplo, é uma operação cara e que, muitas das vezes, não gera resultados e valor agregado como o esperado.

Na estratégia de agregação, a empresa deve buscar superar as diferenças. Em outras palavras, a “utilização de instrumentos de agrupamento – e mecanismos intergrupais de coordenação – de modo a criar maiores economias de escala/escopo que uma adaptação país por país pode proporcionar” (GHEMAWAT,2012, p.198).

Na estratégia de arbitragem, a empresa explora as diferenças entre os mercados, ou seja, é quando há “a exploração de diferenças entre mercados nacionais ou regionais, principalmente pela localização de diferentes partes da cadeia de suprimentos de diferentes lugares” (GHEMAWAT,2012, p.199). É uma maneira de aproveitar os benefícios que o mercado-alvo oferece como o de menos barreiras tarifárias.

Griffin (2014), Pustay (2014) afirmam também que as estratégias podem variar de acordo com os objetivos escolhidos anteriormente: a eficiência global, a flexibilidade multinacional e o aprendizado global. Eles relatam que existem quatro principais estratégias de internacionalização. São elas:

- a. A replicação das estratégias domésticas;
- b. A estratégia multidoméstica;
- c. A estratégia global;
- d. A estratégia transnacional.

A primeira estratégia – a replicação das estratégias domésticas – é a aplicação de planejamentos ou de atividades anteriores da principal ferramenta competitiva do negócio, que foram desenvolvidas para o mercado doméstico e que deram certo, no mercado do país-alvo.

A segunda estratégia – a estratégia multidoméstica – é a distribuição de operações em diferentes localidades relativamente independentes e com foco em um mercado específico. Essa distribuição permite que cada localidade personalize seus produtos, suas operações e seu marketing às necessidades locais.

A terceira estratégia – a estratégia global – é quando uma corporação global vê o mundo como um único mercado. Assim, desenvolve estratégias para a criação de bens ou serviços padronizados.

A quarta e última estratégia – a estratégia transnacional – é a combinação dos benefícios de escala de eficiência global com os benefícios e vantagens que o mercado local oferece.

Com isso, ter estratégias que auxiliem no estabelecimento do modelo de entrada é fundamental para que o negócio possua foco e tenha consciência de onde gostaria de chegar. De acordo com Porter (1990), para se ter uma configuração global é essencial ter estratégias globais. Ele afirma que existem três maneiras de configuração global das atividades industriais. A primeira é as atividades concentradas em que algumas indústrias concentram atividades da vantagem competitiva em uma ou duas nações. A segunda é as atividades dispersadas em que em algumas indústrias possuem atividades em diferentes nações. E por último, a terceira é as atividades localizadas, que são atividades em mercados pontuais de acordo com as vantagens oferecidas.

Por fim, Porter (1990) relata que a competitividade internacional pode variar de acordo com o tipo de indústria e de mercado que se quer atingir. Segundo Porter (1990), as empresas que querem operar internacionalmente podem utilizar as estratégias mult-domésticas ou as estratégias de indústria global. Respectivamente, a primeira, são empresas que possuem presença em diferentes nações, mas competem individualmente país por país, e a segunda são empresas que estão instaladas em um determinado país, mas possuem influências em diferentes países.

As indústrias globais, em contraste, são o campo de batalha no qual empresas de diferentes nações competem de maneiras que afetam significativamente a prosperidade econômica nacional. A capacidade de obter vantagem competitiva nas indústrias globais tem altas apostas tanto para o comércio internacional quanto para o investimento. (PORTER, 1990, p.93, tradução nossa)

Dessa forma, seja qual for a estratégia o negócio deve se preparar de antemão. Por meio de um amplo estudo de mercado com a escolha da melhor vantagem competitiva para o negócio, a empresa também deve se organizar para determinar o modelo de estratégia ideal e, assim, ir para o mercado externo.

### 3.4 MODELOS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL

A inserção de um novo empreendimento ou de novos produtos no comércio internacional contribui para maior rentabilidade do negócio, desde que seja realizado de maneira racional e bem planejada. Segundo Czinkota (2011), Ronkainen (2011) e Moffett (2011), Ajami et al. (2006) e Griffin (2014), Pustay (2014), existem diferentes formas de um negócio se inserir em um novo mercado. São elas:

- a. Exportação;
- b. Importação;
- c. Licenciamento;
- d. Franquia;
- e. Contrato de produção;
- f. Contrato de gestão;
- g. Projeto Turnkey;
- h. Investimento direto;
- i. Cooperação entre empresas.

A exportação e a importação são os modelos mais comentados e buscados quando se pensa em internacionalizar. De maneira simples, a exportação é a ação de venda de um determinado produto para o mercado externo. Já a importação é a compra de produtos do mercado externo. Em geral, ambos os modelos podem ocorrer de maneira direta ou indireta, isto é, respectivamente, o próprio negócio realizar as exportações e importações ou realizá-las através de um intermediário. Esse modelo de expansão internacional possui diferentes vantagens como a exposição relativamente baixa, a entrada gradual no mercado estrangeiro, a aquisição de conhecimento sobre o mercado local do país-alvo onde quer atingir e o distanciamento das restrições que o investimento estrangeiro direto pode sofrer (GRIFFIN, PUSTAY, 2014). No entanto, esse modelo também possui riscos como a complexidade logística, a vulnerabilidade a tarifas e encargos tributários e a possibilidade de conflitos entre os distribuidores (GRIFFIN, PUSTAY, 2014).

O licenciamento é a permissão oferecida pelo licenciador para o direito legal de uso de sua propriedade intelectual a terceiros, podendo ser desde tecnologias e P&Ds até práticas de gestão de sucesso. Possui diferentes vantagens como o baixo risco financeiro, o baixo custo para avaliar o potencial de mercado, preserva-se de tarifas dos investimentos diretos e o conhecimento do mercado local (GRIFFIN,

PUSTAY, 2014). Mas o licenciamento pode trazer desvantagens quando limita as oportunidades e os benefícios que o mercado oferece e possibilita a criação de um futuro concorrente (GRIFFIN, PUSTAY, 2014).

O modelo de franquia se assemelha ao do licenciamento, uma vez que também é concedido um tipo de licença para o uso da marca e do negócio. O que difere uma da outra é que a franquia permite um maior controle do que será produzido ou vendido, pois o franqueador oferece todas as “ferramentas” como os sistemas operacionais, de suporte e de treinamento para o franqueado, a fim de que se estabeleça uma cópia praticamente fiel da marca original. Segundo Griffin (2014), Pustay (2014), é um modelo muito crescente e com forte expansão há algumas décadas. A principal vantagem desse modelo de internacionalização é o baixo risco financeiro, pois muitas das vezes a marca já é conhecida no mercado, o que gera maior credibilidade do comprador. Entretanto, do mesmo modo que o licenciamento, à franquia pode gerar uma limitação nas oportunidades do mercado e criar um potencial concorrente, pois o franqueado adquire conhecimentos e expertises (GRIFFIN, PUSTAY, 2014).

O modelo de contrato de produção é basicamente uma terceirização em que a empresa contrata uma ou mais empresas para realizar uma etapa do processo do produto do negócio. Essa estratégia de expansão reduz a necessidade da dedicação integral da produção dos produtos e permite que a empresa se dedique a outros objetivos e elementos da cadeia de valor (GRIFFIN, PUSTAY, 2014). Por outro lado, o contrato de produção pode reduzir a curva de aprendizado, concentrar conhecimentos e diminuir o controle sobre a produção. (GRIFFIN, PUSTAY, 2014)

O contrato de gestão é quando uma empresa presta uma assistência administrativa, perícia técnica ou serviços especializados a uma segunda empresa por tempo limitado (GRIFFIN, PUSTAY, 2014). Esse modelo permite à empresa focar na área de expertise e baixa o nível de exposição financeira, mas também corre riscos de passar informações ou transferir o conhecimento ou técnicas de propriedade do contratado (GRIFFIN, PUSTAY, 2014).

O modelo de projeto *Turnkey* é quando uma empresa aceita planejar, construir e equipar integralmente uma instalação e, depois, entrega o projeto para o comprador quando tudo já estiver completo (GRIFFIN, PUSTAY, 2014). São muito utilizados na construção civil. Em outras palavras,

Uma forma especializada de contrato de gestão entre um cliente e uma organização para fornecer um sistema operacional completo, juntamente com as habilidades necessárias para manutenção e operação desassistidos. (CZINKOTA, RONKAINEN, MOFFETT, 2011, p. 448, tradução nossa)

Esse modelo permite que a empresa se foque na área especializada e evita riscos a longo prazo, mas pode gerar riscos financeiros e de construção como atrasos na entrega e aumento do orçamento. (GRIFFIN, PUSTAY, 2014)

No modelo de expansão de investimento direto, segundo Griffin (2014), Pustay (2014), é quando a empresa, após adquirir conhecimento e expertises, quer expandir através de propriedades e/ou instalações de produção ou distribuição no mercado-alvo. Isso pode ser feito por meio da construção de novas instalações, da compra de locais já existentes ou da participação de joint venture (GRIFFIN, PUSTAY, 2014). O investimento direto é uma forma de aumentar o lucro, manter o controle sob operações, adquirir conhecimento do mercado local e evitar tarifas e barreiras não tarifárias. Contudo, requer um alto investimento gerencial e financeiro, expõe a riscos e a vulnerabilidade político-econômica do mercado-alvo. (GRIFFIN, PUSTAY, 2014)

Por fim, o modelo de cooperação entre empresas é quando uma empresa colabora com outra. Essa colaboração pode ser feita por meio de alianças estratégicas que é quando duas ou mais empresas escolhem cooperar para mútuo benefício. (GRIFFIN, PUSTAY, 2014)

Uma aliança estratégica (ou parceria) é um acordo informal ou formal entre duas ou mais empresas com um objetivo comercial comum. É algo mais do que o relacionamento cliente-fornecedor tradicional, mas algo menos do que uma aquisição definitiva. As alianças podem tomar formas que vão desde a cooperação informal até a propriedade conjunta das operações mundiais. (CZINKOTA, RONKAINEN, MOFFETT, 2011, p.445, tradução nossa)

As principais vantagens desse modelo de expansão são a facilidade de entrada no mercado-alvo, a divisão de riscos, o compartilhamento de conhecimento e expertises, a sinergia e vantagem competitiva. No entanto, pode restringir o acesso a informações, perder autonomia e desigual distribuição de ganhos (GRIFFIN, PUSTAY, 2014). As alianças estratégicas podem ser enquadradas em dois estilos: as alianças abrangentes e as alianças funcionais. A primeira surge

“quando as empresas participantes concordam em realizar várias etapas do processo pelo qual bens ou serviços são trazidos para o mercado: P&D, *design*, produção, marketing e distribuição” (GRIFFIN, PUSTAY, 2014, p.391). Já a segunda surge quando as empresas aliadas decidem focar em uma área para a cooperação, podendo realizar uma aliança estratégica para a produção do produto ou marketing, por exemplo. (GRIFFIN, PUSTAY, 2014)

Diante dos modelos de entrada expostos, todos os modelos possuem vantagens e desvantagens que podem afetar o empreendimento de maneira positiva ou negativa. Por isso, é importante conhecer todo o ecossistema empresarial e do mercado-alvo para que a entrada do negócio possua riscos controlados e com maiores certezas da rentabilidade a médio-longo prazo.

## **4 O PAPEL DA CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

A internacionalização de empresas é um processo complexo que necessita de um amplo estudo, conhecimento de mercado e de estratégias eficazes e eficientes que facilitem a inserção no mercado-alvo. Conforme já explicitado nos capítulos anteriores deste trabalho, existem diferentes estratégias de expansão internacional e não existe um modelo ideal para o sucesso das ações de internacionalização, uma vez que cada negócio deve planejar e implementar os objetivos estratégicos que se adequem a vivência e o segmento de cada empreendimento.

Uma consultoria tem como foco auxiliar os negócios a encontrarem uma solução para um determinado problema existente ou para alcançar uma oportunidade apresentada no mercado. A internacionalização seria uma oportunidade a ser alcançada pelas empresas, seja ela desenvolvida para conferir um desejo da empresa cliente, seja uma necessidade apresentada pela concorrência de mercado. No entanto, antes de debater a importância do papel da consultoria de gestão internacional para a internacionalização de empresas, é necessário conhecer a fundamentação do termo consultoria, seu papel, características e tipos.

### **4.1 A CONSULTORIA**

Diversas pessoas dentre eles acadêmicos e profissionais de mercado já se debruçaram sobre o que seria uma consultoria e seu modelo ideal. Para Baaij (2014), toda definição já criada possui em sua índole abordagem que elucidam as funções de “recomendação e execução”, “de objetividade e independência”, “de apoio à tomada de decisão”, “de alterar a implementação” e “de oferecer qualquer forma de ajuda”. (BAAIJ, 2014, p. 34-36, tradução nossa)

Em dicionários populares – Aurélio e Michaelis, respectivamente – a palavra consultoria é definida como “atividade em que um especialista compartilha o seu conhecimento em forma de orientações específicas para as necessidades do

cliente”<sup>3</sup> e “ato ou efeito de dar consultas, conselhos, orientações, sugestões ou ação ou efeito de um especialista emitir um parecer técnico ou orientação profissional sobre um assunto de sua especialidade.”<sup>4</sup> De maneira geral, suas conceituações convergem para um ponto o qual as consultorias atuam compartilhando conhecimento especializado e promovendo orientações a determinadas atividades, sendo que o consultor é o especialista. Mas esses conceitos ainda são restritos e divergem de uma realidade que é mais ampla e complexa. Para Jacintho (2004), a consultoria é um trabalho de

diagnóstico, aconselhamento e orientação para a implantação de soluções sem, no entanto, ocorrer um envolvimento na execução, pois a partir do momento que o consultor passa a ter controle direto da situação, ele deixa de ser consultor e passa a ser um executivo da empresa cliente. (JACINTHO, 2004, p.27-28)

Além disso, para o mesmo autor, Jacintho (2004),

A consultoria é um processo colaborativo, realizado a quatro mãos, onde empresário e consultor unem esforços em busca da melhoria da organização foco da consultoria. A responsabilidade técnica de organizar informações e, a partir delas, estabelecer um plano de trabalho capaz de solucionar ou minimizar os problemas é papel do consultor. Cabe ao empresário envidar esforços no sentido de tornar viável ao consultor buscar todos os elementos para a proposição de um trabalho, e na sequência, deverá o empresário disponibilizar os recursos necessários para o sucesso de sua implantação. (JACINTHO, 2004, p.30)

Já para Baaij (2014), a consultoria é

um serviço intensivo de conhecimento que os profissionais de negócios independentes fornecem aos gestores de organizações clientes, e consiste em assessoria objetiva sobre as decisões da gestão em relação às soluções para os problemas e oportunidades da organização cliente (definição estreita), podendo, em alguns casos, também consistir em assistência com as tarefas da gestão em relação à implementação dessas soluções (definição ampla). (BAAIJ, 2014, p.39, tradução nossa)

---

<sup>3</sup> Retirado de: <<https://www.dicio.com.br/consultoria/>>

<sup>4</sup> Retirado de: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=consultoria>>

Outrossim, possuindo lógica similar, para Oliveira (2007), uma consultoria empresarial é

um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 2007, p.4)

Por fim, Alves (2015), Dias (2015), Menses (2015) definem a consultoria empresarial como

uma prestação de serviço onde o profissional ajuda os outros com o seu conhecimento. Para as pequenas empresas que não possui muito conhecimento, a consultoria se torna muito útil para elas, possibilitando seu crescimento e sua permanência no mercado. (Alves, Dias, Menses, 2015, p.3)

Para Alves (2015), Dias (2015), Menses (2015), a consultoria empresarial também é

uma prestação de serviço onde o profissional da área, ou seja, o consultor dar um amparo ao cliente buscando sanar os erros a partir de seu conhecimento e experiência. O consultor não tem domínio das ações da empresa, por isso é essencial que ambos tenham um papel ativo dentro do processo. (Alves, Dias, Menses, 2015, p.4)

Desse modo, analisando as definições propostas acima, a consultoria é um serviço de orientação que, com o conhecimento especializado dos consultores, ajuda as empresas clientes a sanarem problemas e a melhorarem os processos e o andamento do ecossistema interno de cada empresa, sem que haja intervenção direta nas implementações e no controle do processo a ser realizado.

## 4.2 O QUE É SER UM CONSULTOR

A consultoria é um serviço de orientação que auxilia os negócios dos clientes em uma determinada especialidade. Na imagem de um profissional

especializado do consultor, a consultoria promove informações táticas que ajudam a empresa-cliente a enfrentar ou estar preparado para as adversidades do mercado que é cada vez mais competitivo com a globalização e suas frequentes inovações tecnológicas e gerenciais, como já abordado anteriormente. Para Jacintho (2004),

Em todas as etapas do processo de consultoria, faz-se necessário ao consultor utilizar, não só o conhecimento técnico de especialista e a capacidade de exploração e compreensão contextual de um generalista, como também manter um clima de cooperação e interação entre os diversos atores envolvidos no processo. (JACINTHO, 2004, P.27)

Através de um amplo conhecimento e estudo de mercado, os profissionais consultores elaboram um planejamento acerca dos acontecimentos econômicos, políticos e sociais, utilizando ferramentas que ampliem a perspectiva e a visão do cenário normatizado e os fazendo prospectar novas formas de ultrapassar as barreiras vistas à frente. Para Oliveira (2007), todo consultor deve possuir características básicas para que seja capaz de atuar de maneira íntegra e responsável em sua função e com o mercado. As características citadas por Oliveira (2007) estão pautadas no comportamento, na habilidade e no conhecimento desses profissionais, visto que todo consultor deve saber lidar com adversidades, com situações emblemáticas e com processos decisórios no cotidiano. Além disso, deve ter capacidade de lidar com o público, saber otimizar resultados e ter “jogo de cintura” (Oliveira, 2007, p.151). Por fim, o consultor deve possuir um nível de conhecimento especializado que o auxilie no processo de consultoria.

Primeiramente, as características comportamentais se destringem em (OLIVEIRA, 2007, p.153-156):

- Ter atitude interativa perante as diversas situações que a empresa coloque à sua frente;
- Ter uma atitude racional;
- Fazer parte do mundo;
- Ter adequado relacionamento com as pessoas;
- Ter diálogo amplo e otimizado;
- Ser negociador;
- Ter valores culturais consolidados;
- Ter interesse pelo negócio da empresa-cliente;

- Ter atuação com ênfase nas pessoas;
- Desenvolver clima de confiança;
- Saber trabalhar com erros;
- Ter comprometimento das pessoas;
- Ter lealdade à empresa-cliente, à empresa de consultoria e às pessoas.

Já as características de habilidade se constituem em (OLIVEIRA, 2007, p.156-168):

- Estar voltado para o processo de inovação;
- Ter adequado processo de auxílio na tomada de decisões e de estabelecer prioridades;
- Ter processo adequado de autocontrole administrativo e estratégico;
- Ter pensamento estratégico;
- Ser um agente de mudança;
- Ter intuição;
- Transmitir otimismo e segurança;
- Saber trabalhar em equipe;
- Trabalhar com realismo;
- Saber trabalhar com aspectos quantitativos e qualitativos;
- Saber assumir responsabilidades;
- Ter respeito;
- Ter capacidade de resolver conflitos;
- Saber administrar o tempo;
- Ter visão abrangente;
- Ser ético;
- Ter adequados focos de ataque;
- Saber trabalhar com o elemento surpresa.

Por fim, as características de conhecimento que um profissional consultor deve apresentar são (OLIVEIRA, 2007, p.168-176):

- Ter elevado conhecimento de sua especialidade em consultoria;
- Ter conhecimento em administração;
- Desenvolver situações alternativas interessantes;
- Ter visão de longo e curto prazo;

- Saber pensar grande;
- Ser generalista com forte especialização;
- Trabalhar em tempo real;
- Estar voltado para as necessidades do mercado;
- Ter raciocínio lógico;
- Saber buscar e consolidar informações;
- Ter inteligência empresarial;
- Possuir conhecimento de economia e política internacional;
- Saber transformar o impossível em possível;
- Criar condições para que o trabalho seja gratificante, não apenas no ponto de vista financeiro;

Ao exercitar a prática dessas características em suas atividades diárias, o consultor desempenha suas funções com mais qualidade, empenho e produtividade, além de trazer para a consultoria a imagem de segurança e confiabilidade. Logo, o comportamento, as habilidades e o conhecimento desses profissionais consultores prospectam uma imagem sobre o que é e como atua uma consultoria, personificando assim diferentes papéis de atuação para esse nicho de serviço.

#### 4.3 O PAPEL DE UMA CONSULTORIA

As atribuições e qualidades de um profissional consultor estão integradas a imagem e a performance do serviço desempenhado pela consultoria. A partir das características expostas acima, é possível designar papéis fundamentais para tal empreendimento, papéis que são esperados pelas empresas-clientes e que de certa maneira foram atribuídos para visibilizar a utilidade comercial da consultoria no mercado. Por isso, o uso desses papéis será formalizado de acordo com a relação desenvolvida entre o cliente e o consultor. (BAAIJ, 2014)

Para Baaij (2014), as consultorias podem exercer diferentes papéis que variam em detrimento ao tipo de contratação envolvida no serviço. São elas:

- a. Expert;
- b. Doctor;
- c. Facilitator;

- d. Hired hand;
- e. Legitimator;
- f. Political weapon;
- g. Scapegoat.

O primeiro papel é o de “expert” – especialista, em uma tradução literal. Como já abordado anteriormente, uma característica da consultoria é prover informações e conhecimento sobre determinada área ou especialidade. Alguns negócios não conseguem determinar o que está ocasionando uma situação adversa como decaimento das vendas e, conseqüentemente, dos lucros. Por esse motivo, procuram uma consultoria. O papel de consultoria demandada pela empresa-cliente visa fornecer recursos e ferramentas para que o cliente consiga sanar um problema, antecipar riscos e fomentar oportunidades no mercado que sozinho, muitas das vezes, não conseguiria ou não teria o resultado esperado. (BAAIJ, 2014).

O segundo papel é o de “doctor” – doutor/médico, em uma tradução literal. Relacionando com cenário de médico-paciente, o cliente (paciente) sabe que existe um problema ou que existe uma oportunidade no mercado para crescer, por exemplo, mas não sabe como resolvê-lo ou alcançá-la. Desse modo, procuram um consultor (doutor/médico) para prescrever um diagnóstico preciso e um tratamento para o que está ocorrendo. (BAAIJ, 2014)

O terceiro papel é o de “facilitator” – facilitador, em uma tradução literal. Para Baaij (2014), a consultoria não deve estar voltada apenas na orientação e na distribuição de conhecimento, informações ou previsões de soluções, mas deve prover recursos e ferramentas para que o cliente consiga dar os próprios passos nas atividades e na implementação de processos.

O quarto papel é o de “hired hand” – mão de obra terceirizada, na tradução para o português. Esse tipo de papel desempenhado pela consultoria ocorre quando o cliente possui uma defasagem na empresa ou não pode dispor de uma equipe interna para dar conta do problema no momento. Logo, contrata uma consultoria para resolvê-lo para ele. (BAAIJ, 2014)

O quinto papel é o de “legitimator” – legitimador, em uma tradução literal. A consultoria carrega consigo o papel de confiança e segurança por meio do profissionalismo dos consultores. Em determinadas situações, há uma necessidade do cliente em legitimar uma atividade ou planejamento para o mercado ou para o meio interno da empresa. Com isso, realiza-se a contratação da consultoria quando

se põe necessário legitimar um processo ou prática em determinado meio, visto que a consultoria carrega em si um poder de autenticidade nas soluções e resultados entregados. (BAAIJ, 2014)

O sexto papel é o de “political weapon” – arma política, em uma tradução literal. Em determinadas situações, a consultoria traz uma imagem de juridicidade a posicionamentos e estratégias geradas. Para Baaij (2014), esse papel representa uma maneira de trazer uma sensação de legalidade às atividades políticas para dentro ou para fora de uma organização.

O sétimo e último papel é o de “scapegoat” – bode expiatório, na tradução para o português. Nesse papel, o cliente contrata a consultoria para realizar um planejamento ou ação estratégica de risco ou de impopularidade na empresa. Desse modo, a consultoria “toma” as decisões drásticas para o cliente e, assim, carrega a “culpa” pela situação. (BAAIJ, 2014)

Os papéis exercidos por uma consultoria evidenciam a especificidade do relacionamento que existe com cada cliente no mercado. De certo modo, o tipo de influência e interação que existe entre o consultor e esse cliente dita qual será o papel desempenhado pelo negócio no momento, podendo existir mais de um papel ao mesmo tempo. Dessa forma, é importante conhecer esses papéis a fim de que se saiba como uma consultoria deve se portar no mercado e como ela é observada diante dele.

#### 4.4 PORQUE CONTRATAR UMA CONSULTORIA

Em um mundo globalizado, as atividades econômicas e comerciais estão cada vez mais competitivas e dinâmicas. O aumento na competitividade e, conseqüentemente, da concorrência impactam diretamente na estabilidade financeira de inúmeros negócios. Nesse novo universo complexo, não há margem para equívocos ou erros se o empreendimento quiser estar inserido de forma ativa e rentável. Outro fato é que a maior parte das empresas – principalmente as micro, pequenas e médias empresas – não sabem como lidar com essa complexidade e as constantes inovações no mercado. De certo modo, todas as organizações enfrentam situações no meio interno do negócio e no meio externo, que desafiam sua

estabilidade, possuem a possibilidade de promover riscos e de alterar alguma conjuntura organizacional interna. (JACINTHO, 2004) Por isso, as consultorias se fazem necessárias para aproximar e desburocratizar de todas as maneiras possíveis esse cenário.

Para Crocco e Guttmann (2005), existem diferentes motivos que levam uma empresa a solicitar os serviços de uma consultoria. O primeiro motivo é a falta ou a necessidade de ampliação do conhecimento. Para Crocco e Guttmann (2005), existem empresas que contratam uma consultoria, pois não sabem exatamente o que necessitam para resolver uma determinada situação. Por outro lado, há aquelas que sabem o que está ocorrendo, mas que não possuem capacidade técnica ou não sabem como implementar os processos básicos para enfrentá-la. Por fim, há empresas que não sabem “administrar a gestão do conhecimento” (CROCCO, GUTTMANN, 2005, p.19), o que ocasiona centralização de informações e estagnação de atividades.

O segundo motivo é a falta de tempo. Segundo Crocco (2005) e Guttmann (2005), as estruturas empresariais com os processos administrativos e gerenciais de um empreendimento não conseguem arcar com mais demandas requeridas pela própria empresa ou pelas transformações do mercado. Por isso, contrata-se uma consultoria para lidar com uma necessidade específica do negócio.

O terceiro e último motivo é a política empresarial. Para Crocco (2005) e Guttmann (2005), em determinadas circunstâncias, há uma necessidade de a empresa de ter um elemento com uma visão imparcial ou uma segunda opinião para, por exemplo, evitar crises ou conflitos internos. Além disso,

a procura por um consultor é necessária porque a empresa está percebendo a existência de um problema que não está sendo tratado de forma adequada pelos processos organizacionais normais e/ou pelas pessoas envolvidas. O outro lado da moeda é perceber que a consultoria sempre vai lidar com mudanças, turbulência e muitas vezes com o desconhecido. (CROCCO, GUTTMANN, 2005, p.22)

Para Baaij (2014), as empresas-clientes procuram uma consultoria não apenas para auxiliá-las a encontrar uma solução para um problema, mas também quando é necessário implementar essa solução. Com isso, existem diferentes razões para se contratar uma consultoria. Em geral, essas razões estão

relacionadas a imagem passada para o mercado por esse meio e suas qualidades geradas pelo benefício de usufruir de tal serviço. Se assemelhando aos papéis, já abordadas anteriormente, e as características, que serão descritas na próxima seção deste trabalho, as razões ditas por Baaij (2014) são:

- Prover conhecimento;
- Resolver problemas e assistir na implementação de soluções;
- Realizar auditorias de gestão;
- Prover argumentação para decisões;
- Ser capacidade adicional;
- Validar de decisões;
- Ser responsável pelas decisões.<sup>5</sup>

Para Lewis (2004), os motivos para a contratação de uma consultoria são frutos da especialidade, independência e recursos que esse segmento possui. Na busca pela especialidade, a consultoria permite acesso

a habilidades técnicas, a competências externas, a novas experiências, a ampliação de percepções, a foco e direção, a sensibilização da melhor prática, a facilitação de mudanças, a identificação e diagnóstico de problemas, a adição de valor, a transferência de conhecimentos, a pensar literalmente, a criatividade e novas ideias e a dados de pesquisas. (LEWIS, 2004, p.16, tradução nossa)

Na independência, essa contratação dos serviços de consultoria parte do pressuposto da oferta de

um ponto de vista diferenciado, da imparcialidade, da análise imparcial, da ponte entre interessados, do profissionalismo como efeito colateral da capacidade técnica e dos requisitos legais dos aconselhamentos independentes. (LEWIS, 2004, p.16, tradução nossa)

Por último, no que envolve os recursos, a consultoria permite

à terceirização, ao atender às pressões da carga de trabalho, a gestão tempo, o cumprimento de atividades de gestão, a resposta eficaz em termos de custos ocasionais ou a necessidades de curto prazo e a oportunidade de redução de custos. (LEWIS, 2004, p.16, tradução nossa)

---

<sup>5</sup> Tradução nossa.

Por fim, vale salientar que o processo de contratação de uma consultoria, segundo Oliveira (2007), é dado geralmente no contexto mais irracional e incoerente. Por isso, seja qual for as motivações que levam os clientes a procurarem uma consultoria deve-se estar consciente que os executivos e os profissionais da empresa-cliente são os tomadores de decisão de todo o processo, que não deve ser delegada ao consultor.

#### 4.5 CARACTERÍSTICAS DA CONSULTORIA

Do mesmo modo que foram elaboradas características básicas para que todo consultor busque ser um profissional responsável, ético e bem capacitado no seu trabalho diário, há uma bibliografia extensa qualificando a consultoria de maneira similar do que foi caracterizado o consultor. Para Baaij (2014)

A consultoria gerencial trata de possibilitar ou melhorar a tomada de decisão da administração sobre problemas ou oportunidades de negócios. Identificar e resolver esses problemas ou oportunidades colocará demandas na capacidade intelectual dos consultores. A consultoria gerencial é, portanto, um serviço intensivo em conhecimento. (BAAIJ, 2014, p.33, tradução nossa)

Segundo Jacintho (2004), existem inúmeras bibliografias que decorrem sobre quais os traços basilares e fundamentais para a constituição de uma consultoria. São elas: “a colaboração, independência, imparcialidade, profissionalismo, caráter investigativo, orientação e acompanhamento.” (JACINTHO, 2004, p.30)

Para Baaij (2014), as consultorias precisam possuir em seus atributos características que as diferenciam de outros negócios de mesmo nicho, isto é, dispor de características que as qualifiquem como consultoria. Por isso, Baaij (2014) apresenta oito características para as consultorias. São elas a:

- a. de serviços;
- b. de ser direcionada a gestores;
- c. de ser tomadora de decisões;
- d. de possuir um amplo conhecimento;
- e. de ser independente;

- f. de ser um negócio;
- g. de ser direcionada a projetos;
- h. de possuir dedicação em tempo integral ou parcial.<sup>6</sup>

A primeira característica é a de serviço. Uma consultoria é um negócio que oferece um produto intangível ao mercado: um serviço. Esse serviço, basilar a todos os tipos de consultoria, não é mensurável da mesma forma que um bem tangível oferecido por alguns nichos de mercado. No entanto, por meio da realização de ações e de planejamentos, conseguem exercer uma influência e impacto na empresa-cliente e, assim, mensurar os serviços através de resultados colhidos.

A segunda característica é a de ser direcionada a gestores. Para conseguir realizar seu serviço com eficiência e eficácia, as consultorias necessitam conhecer como está o andamento e o cotidiano da empresa-cliente. Com isso, Baaij (2014) acredita que os gestores, independente da hierarquia exercida pelo funcionário, são os mais capazes de realizar esse direcionamento e trabalhar diretamente com os consultores, pois são eles que conhecem de maneira mais prática a gestão e os processos do negócio.

A terceira característica é a de ser tomadora de decisões. Os serviços de consultorias buscam oferecer estratégias que melhorem as decisões dos clientes e os ajudem no posicionamento e no funcionamento do meio interno da empresa.

A quarta característica é a de possuir um amplo conhecimento. Como já descrito nas seções anteriores deste trabalho, o profissional consultor deve possuir um amplo conhecimento, não apenas na parte técnica de sua especialidade, mas também do que ocorre no mercado, na política, na economia e na sociedade como um todo. Esse fato se transpõe para a imagem da consultoria que deve possuir uma equipe multidisciplinar, mas com um amplo conhecimento técnico e especializado, o que é fundamental para a existência de qualquer consultoria.

A quinta característica é a de ser independente. Uma consultoria deve buscar ser um negócio independente do meio em que se encontra, seja ela interna ou externa a empresa-cliente. Tal independência descrita por Baaij (2014) se refere ao fato de que a consultoria necessita de autonomia para poder ter uma visão mais imparcial possível da situação e, assim, conseguir realizar suas atividades sem muita interferência das paixões que, muitas das vezes, os clientes possuem.

---

<sup>6</sup> Tradução nossa.

A sexta característica é a de ser negócio. Os serviços de consultoria são uma transação comercial entre o consultor e o cliente. (BAAIJ, 2014, p.33) Essa característica relatada por Baaij (2014) se conecta ao profissionalismo e a formalização das atividades e funções que os processos demandam.

A sétima característica é a de direcionada a projetos. Para Baaij (2014), o serviço de uma consultoria dura por um período de tempo limitado. Durante a contratação desse serviço, os procedimentos e as tarefas realizadas estão direcionados a entrega do projeto contratado. Logo, acabando um projeto, termina-se o vínculo com o cliente.

A oitava e última característica é a de possuir dedicação em tempo integral ou parcial. Para Baaij (2014), a dedicação aos serviços prestados pelos consultores não precisa ser um trabalho contínuo, mas pontual. Tal fração do tempo será determinada pela disponibilidade desse profissional para a consultoria e sua opção pessoal em relação à carga horária que quer dispor. Com isso, pode existir negócios de consultorias que se dedicam integralmente ou profissionais autônomos que realizam a consultoria de forma parcial ou integral, por exemplo.

Por fim, para Baaij (2014), tais características propostas estão relacionadas a fatores da objetividade, da imparcialidade e da formalidade que todo negócio deve possuir ao se relacionar com o cliente. Muitas das vezes os projetos e seus planejamentos desenvolvidos podem mudar toda uma estrutura de um ambiente ou de um processo. Logo, se houver a interferência do emocional e da informalidade nos serviços prestados, pode ser que o resultado não seja o mesmo do esperado.

#### 4.6 TIPOS DE CONSULTORIA

No universo comercial, os serviços prestados por uma consultoria são repletos de desafios. Por isso, mapear de antemão os diferentes tipos de consultoria é fundamental para que o negócio estabeleça um direcionamento e uma estrutura organizacional na confecção da empresa. (OLIVEIRA, 2007, p.51) Desse modo, uma consultoria ou os profissionais consultores saberão como se portar e atuar no mercado. Além disso, é uma forma de melhorar os desdobramentos dos processos e possibilitar a ampliação dos projetos no que envolve as empresas-clientes.

(OLIVEIRA, 2007, p.51) Com isso, permite-se estabelecer um ambiente de confiança e bem organizado para a prestação de serviços.

Existem dois tipos de consultoria: a interna e a externa. A diferença mais basilar entre ambos os tipos é a estrutura física que cada uma exerce sobre o meio, em outras palavras, a consultoria interna faz parte da estrutura do negócio. Para Crocco (2005) e Guttmann (2005), muitas empresas possuem atividades ou cargos específicos para a realização de mapeamento de dados, a análise e diagnóstico de informações e a criação de soluções. Uma consultoria interna está subordinada a uma hierarquia dentro de um ambiente dessas empresas. Primeiramente, um consultor interno faz parte do quadro efetivo da empresa-cliente. Logo, por estar subordinado a uma hierarquia, possui, muitas das vezes um superior que ditará o que deve ser realizado. Além disso, todas as questões desde, por exemplo, o mapeamento de dados a implementação de medidas e processos passa por um procedimento decisório. Em geral, o consultor interno não possui o poder de decisão de ações que impactarão no ecossistema interno do negócio, ou seja, a decisão está sempre a cargo da decisão de um superior. Por isso, esse tipo de consultor sempre estará limitado em sua função e nas tarefas realizadas. (CROCCO, GUTTMANN, 2005)

Um dos principais motivos é que uma parcela significativa de empresas tem funções e atividades de consultoria, tais como coleta de dados, elaboração de diagnósticos, soluções e alternativas com base em metodologias externas à empresa, mas com título dos cargos tais como analista, assistente ou semelhantes, e mostram alta resistência de seus executivos em aceitar essa atividade como tendo importância na organização. (CROCCO, GUTTMANN, 2005, p.74)

Por outro lado, uma consultoria externa, como o próprio nome designa, possui sua estrutura física autônoma, externa a empresa-cliente. Através de um contrato estipulado, os serviços de consultoria são realizados e as ações dos consultores são limitadas pelas normas determinadas previamente. (CROCCO, GUTTMANN, 2005)

O consultor externo está fora da empresa e de seu sistema, estando sujeito a normas, procedimentos, relações e valores definidos em contrato especialmente estabelecido para a realização de determinados trabalhos, precisando responder a questões específicas e proporcionar meios para o alcance de resultados ali descritos. (CROCCO, GUTTMANN, 2005, p.77-78)

Crocco (2005) e Guttman (2005), e Oliveira (2007) relatam, de modo similar em suas respectivas bibliografias, diferentes vantagens e desvantagens na atuação de um profissional consultor de uma consultoria interna ou externa em relação ao cliente. De acordo com ambos os autores, os aspectos de vantagens de um consultor interno são:

- A presença frequente na empresa;
- Maior conhecimento dos processos formais e informais da empresa;
- Maior acesso a funcionários e grupos da empresa;
- Participação efetiva em projetos, na avaliação e controle de processos na empresa.

Já as desvantagens que pautam a consultoria interna estão:

- O leque de experiências que muitos consultores internos possuem;
- A dificuldade de implementar e influenciar em determinadas ações e processos devidos às limitações no poder de decisão;
- Menor imparcialidade nas tarefas e nas situações enfrentadas.

Para Crocco (2005) e Guttman (2005), e Oliveira (2007), os consultores externos, seja um profissional autônomo, seja um funcionário de uma consultoria especializada, possuem algumas vantagens em relação a um consultor interno. São elas:

- Maior imparcialidade;
- Maior acesso a diferentes pessoas de cargos hierárquicos distintos;
- Maior experiência e conhecimento diversificado;
- Maior poder de criticar e correr riscos;

Contudo, esses aspectos vantajosos para esse tipo de consultoria também podem acarretar desvantagens como:

- Limitações no acesso informal a pessoas e grupos da empresa-cliente;
- Presença pontual na empresa-cliente;
- Sem controle e poder formal;
- Limitações na implementação dos projetos.

Diante disso, o negócio proposto neste trabalho é de uma consultoria externa onde o consultor será contratado por um determinado cliente para exercer algum tipo de atividade técnica ou serviço especializado. A importância e o papel da consultoria de gestão internacional serão vistos a seguir.

#### 4.7 O PAPEL DA CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL

A contratação dos serviços oferecidos por uma consultoria empresarial, independente da especialidade, propõe-se assessorar a empresa-cliente em diferentes conjunturas como nos riscos, nas adversidades e nas oportunidades almejadas. Segundo Crocco (2005) e Guttmann (2005), e Oliveira (2007), a globalização criou uma tendência na contratação das consultorias e essas tendências influenciam nos tipos de serviços oferecidos pela mesma.

As novas tendências econômicas, políticas e de normas legais, tecnológicas, demográficas e sociais (CROCCO, GUTTMANN, 2005) desenvolvem uma nova maneira de ver o mercado. Mesmo que uma consultoria não seja voltada para a expansão de mercado, ela deve se conscientizar dos impactos gerados pelas novas transações comerciais e relações de trabalho globais, pois, de certa forma, tudo está pautado na nova onda comercial, política e social gerada pela globalização. Desse modo, uma consultoria de gestão internacional especializada na internacionalização de empresas já possui em sua índole essas tendências.

A importância da oferta dos serviços de uma consultoria de gestão internacional para internacionalização de empresas para o mercado nacional vai além de ser um facilitador ou um assessor para cum conhecimento especializado, é proporcionar mecanismos que desmistificam o mar de informações inverídicas e contraditórias que envolvem o processo de internacionalização. Por exemplo, há algumas décadas, acreditava-se que apenas grandes empreendimentos possuíam infraestrutura para realizar a expansão de mercado (HECK, VERDIN, 2001). Hoje micro e pequenas empresas desejam internacionalizar-se.

o termo internacionalização deixou de ser um conceito exclusivamente vinculado à realidade corporativa de empreendimentos de grande porte e passou a fazer parte tanto das preocupações de empresas pequenas e medianas já consolidadas, como de Startups em estágios iniciais de consolidação. (Belo et al., 2019, p.2)

Pesquisa desenvolvida por Mariotti (2018) e Santos (2018) para evidenciar as causas da baixa internacionalização no Brasil demonstra que as demasiadas barreiras internas como a complexidade tributária e o peso da carga tributária e a infraestrutura nacional dificultam a realização da internacionalização. Além disso, ao se internacionalizar, as empresas encontram mais dificuldades para se manterem nas atividades devido à má qualidade da infraestrutura nacional.

Para Porter (1990), a competição internacional envolve desenvolver vantagens competitivas que integrem a inovação, o aperfeiçoamento, a mudança e a cadeia de valores em suas estratégias de mercado, visto que as estratégias e a abordagem dos atores que participam do mercado global estão antenadas às dinâmicas e as tendências globais. Com isso, um negócio de consultoria deve buscar oferecer mecanismos que auxiliem as empresas a sempre estarem competitivas no mercado. Desse modo, uma consultoria de gestão internacional teria o papel de auxiliar as empresas-clientes a ultrapassarem esses obstáculos, promovendo saberes especializados como a inteligência de mercado, os planejamentos tributário e de marketing, e a análise do cenário nacional e internacional.

## 5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O ecossistema organizacional é permeado por um complexo conjunto de cenários que pode influenciar no andamento e na estrutura de um negócio. Diante disso, analisar o ambiente interno e externo a tal ecossistema é fundamental para se compreender por completo a instância que a empresa está inserida e como o meio a afeta. Dessa forma, para realizar o mapeamento do cenário de negócios e, assim, elaborar análise ambiental da consultoria de gestão internacional proposta neste trabalho, é necessário primeiramente entender a origem da palavra estratégia e sua importância na construção de ferramentas para aplicá-la nos ambientes empresariais.

A estratégia possui um papel essencial no processo de elaboração da internacionalização, pois é somente através de um planejamento realizado de maneira cautelosa e extensiva que se desenvolve uma expansão eficiente e eficaz. Por essa razão, implementar a estratégia no cotidiano é sempre produzir e ter em mãos um delineamento dos objetivos, dos pontos fortes e fracos, indicadores e ações, por exemplo, que auxiliem não somente o empreendimento a crescer e se expandir, mas também possuir um planejamento estratégico que beneficia toda a gestão empresarial interna, possibilitando o desbravamento de novas oportunidades e a antecipação de riscos, seja no mercado nacional, seja no mercado-alvo que esse empreendimento gostaria de realizar a expansão.

Ao longo dos séculos, a palavra estratégia já foi conceituada por diferentes pessoas, de teóricos e acadêmicos a consultores, cada qual analisando e desenvolvendo conceitos de acordo com a realidade e a necessidade do momento vivido. De acordo com Alves (2015), Dias (2015) e Menses (2015), desde a Grécia antiga, o termo estratégia já era usado para designar a arte de planejar e organizar operações e recursos. No entanto, o termo *strategos* era aplicado exclusivamente a contextos militares. E, até a Primeira Revolução Industrial - que ocorreu da metade do século XVIII até a metade do século XIX, a palavra estratégia sempre foi usada para designar as operações das forças armadas. Somente a partir da Segunda Revolução Industrial - do fim do século XIX até metade do século XX - que a palavra começou a ser aplicada no cenário comercial.

A implementação do conceito de estratégia no meio comercial e empresarial a partir desse período abordado anteriormente visava caracterizar as atividades e as

decisões a serem executadas a longo prazo. Para Johnson (2005); Scholes (2005) e Whittington (2005) “*strategy is likely to be concerned with the long-term direction of an organization*” (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON, 2005, p.46). Além disso, percebem o uso da estratégia como um auxílio na busca de adequar o negócio ao mercado e oferecer ordem ao meio interno da empresa, influenciando no planejamento da organização e no controle de recursos e apresentando novas oportunidades e competências para a empresa.

Para Johnson (2005); Scholes (2005) e Whittington (2005) a estratégia é

a direção e o escopo de uma organização a longo prazo, que alcança vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos stakeholders. (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON, 2005, p.46, tradução nossa)

Já Porter (1985) vê o termo estratégia como possuir mecanismos que possam desenvolver uma maneira de se destacar no mercado e ultrapassar a concorrência. Ele o aplica como “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria” (PORTER, 1985, p.1) e que “visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.” (PORTER, 1985, p.1)

Em outro trabalho de Porter (1996), o posicionamento do negócio e a estratégia devem estar integradas. Ter um posicionamento estratégico é “tentar obter vantagem competitiva sustentável preservando o que é distinto sobre uma empresa. Significa realizar diferentes atividades dos rivais, ou realizar atividades semelhantes de diferentes maneiras.” (PORTER, 1996, p.2, tradução nossa)

Porter separa três formas de efetivar a estratégia no posicionamento (PORTER, 1996, p.2):

1. Atendendo algumas necessidades de muitos os consumidores.
2. Atendendo um vasto número de necessidades de poucos consumidores.
3. Atendendo um vasto número de necessidades de muitos consumidores em um mercado específico.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Tradução nossa.

Ademais, Porter (1996) informa que estar atento às novas regras e dinâmicas do mercado não é suficiente se a posição que sua empresa opera não é estudada com frequência ou até mesmo é negligenciada nos planejamentos estratégicos. Em outras palavras, não basta querer ser uma empresa flexível que responde rapidamente às mudanças competitivas e de mercado e que busca alcançar as melhores práticas, se não houver uma prática recorrente do estudo do posicionamento estratégico nas funções e atividades da empresa.

Para alcançar seus objetivos, diferentes setores e atividades do empreendimento devem convergir e possuir um foco, isto é, a estratégia a ser desenvolvida deve ser criação conjunta e que valorize a posição de mercado que o negócio quer atingir.

As escolhas estratégicas envolvem a compreensão das bases subjacentes à estratégia futura tanto na unidade de negócios quanto nos níveis corporativos e nas opções de desenvolvimento de estratégia em termos de rumos e métodos de desenvolvimento. (JOHNSON; SCHOLLES, WHITTINGTON, 2005, p.55, tradução nossa)

Por isso, as decisões estratégicas devem estar pautadas em criar planejamentos de longo prazo e que foquem uma finalidade, isto é, possuir um propósito; que busquem adquirir vantagens sob a concorrência; que estruturam mudanças claras no ambiente de negócio tendo em vista a preparação de recursos e a capacidade do ecossistema; além de sempre avaliar as expectativas e valores das partes interessadas. (JOHNSON; SCHOLLES, WHITTINGTON, 2005; p.47)

Diante disso, seja por necessidade ou por oportunidade, todo negócio deve surgir com base em um planejamento anterior. Por mais simples que seja, planejar é essencial para o desenrolar rentável e a antecipação de riscos apresentados no cotidiano. Por isso, ter um planejamento estratégico contribui para um maior controle do que está sendo desenvolvido.

Planejamento estratégico, segundo Simerson (2011), é um processo de criação de um plano estratégico. Para ele, a elaboração de um plano estratégico promove informações detalhadas da situação organizacional e das circunstâncias que a envolvem, além de ampliar a visão de onde o empreendimento está ou de onde quer chegar no futuro. Além disso, de acordo com Simerson (2011), elaborar um plano estratégico traz inúmeros benefícios para o ecossistema empresarial, pois,

para a criação do plano, são analisadas todas as ações e processos de atividades internas e de fatores externos que podem impactar no andamento e na estrutura organizacional. Logo, é um roteiro para situações futuras possíveis.

Um planejamento estratégico requer considerar

fatores externos e internos; avaliar o que e onde você está atualmente e onde você espera estar ou o que você espera se tornar; considerar futuros alternativos, várias intenções estratégicas e objetivos, e diferentes meios para alcançar a intenção decidida e alcançar os objetivos decididos; reconhecer limitações de recursos (incluindo instalações, equipamentos, suprimentos, informações de tempo, dinheiro e recursos); reconhecer a incerteza e, portanto, formular contingências; e priorizar opções para que quaisquer ações futuras que você tome provavelmente produzirão os resultados e resultados mais ideais — esses resultados e resultados mais consistentes e que apoiam a missão e a visão da organização. (SIMERSON, 2011, p.27, tradução nossa)

Seguindo a mesma lógica de Simerson (2011), Oliveira (2007) afirma que não existe um planejamento estratégico universal, pois, ainda que existam empresas do mesmo segmento e que ofereçam bens e serviços iguais ao mercado, elas se diferenciam de certo modo nos processos operacionais, administrativos e logísticos. Por isso, ao criar um planejamento estratégico, deve ser pensado no que impacta e influência na estrutura e nos processos internos do negócio.

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável. (OLIVEIRA, 2007, p.32)

Para um plano estratégico efetivo e eficaz, é necessário que se perpassasse por estas seguintes etapas no processo de elaboração do planejamento (SIMERSON, 2011):

1. Análise;
2. Formulação;
3. Plano de ação;
4. Execução;
5. Melhoramento contínuo.

Dentro dessas etapas, Simerson (2011) afirma que as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de um planejamento estratégico devem conter os seguintes elementos. Na primeira etapa, na análise, deve ser realizada a reunião, a análise e o resumo de informações, o mapeamento das informações pertinentes à proposição de valor da organização e os fatores internos e forças externas suscetíveis de impactar o empreendimento a curto e longo prazo. Na segunda etapa, na formulação, deve ser desenvolvido ou reanalisado a missão, a visão e o ponto ideal da organização, declarações de objetivos estratégicos e deve ser identificado e priorizado os meios pelos quais vão ser alcançados os objetivos estratégicos.

Na terceira etapa, no plano de ação, os elementos são identificar táticas, atribuir funções e responsabilidades, estabelecer prazos, definir métricas e planejar para o inesperado e imprevisto. No quarto, na execução, deve-se tomar medidas para garantir uma execução contínua e consistente em toda a organização. Por fim, na quinta e última etapa, no melhoramento contínuo, as ferramentas utilizadas devem ser usadas para criar medidas para o aprimoramento constante de todo o negócio.

Desse modo, os processos de planejamento estratégico promovem um mapeamento, análise e diagnóstico similar à realidade. Assim, criando um delineamento eficaz e uma implementação de sucesso.

O plano estratégico criado utilizando o quadro recomendado servirá de guia para futuras decisões e ações e se mostrará útil de várias maneiras. Irá resumir o processo seguido e as decisões tomadas durante a sessão de planejamento estratégico; fornecer a orientação que a organização precisará à medida que avança; fornecer um registro preciso, caso uma parte interessada-chave deseje "auditar" o esforço de planejamento estratégico da organização; e dar àqueles que não estão envolvidos na sessão de planejamento estratégico uma visão sobre como certas conclusões foram tiradas e como certas decisões foram tomadas. (SIMERSON, 2011, p.58, tradução nossa)

Desse modo, o planejamento estratégico da consultoria de gestão empresarial para internacionalização de empresas perpassa pela análise ambiental do meio interno e externo ao negócio, pois somente assim se saberá a viabilidade desse empreendimento.

## 5.1 ANÁLISE AMBIENTAL

Conforme abordado na seção anterior, o desenvolvimento de um planejamento estratégico requer uma gama de informações e dados acerca dos acontecimentos e dos fatos que são divulgados diariamente no micro e no macroambiente de um negócio. Segundo Kotler (2008), Armstrong (2008),

O microambiente é composto por atores próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender seus clientes - a empresa, fornecedores, intermediários de marketing, mercados de clientes, concorrentes e públicos. O macroambiente consiste nas forças sociais maiores que afetam as forças microambientes demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais. Nós olhamos primeiro para o microambiente da empresa. (KOTLER, ARMSTRONG, 2008, p.93, tradução nossa)

Seguindo a lógica de Kotler (2008) e Armstrong (2008), uma análise ambiental identifica as ameaças, as oportunidades, as fraquezas e as forças de um meio empresarial. Nesse sentido, essa análise nada mais é que a coleta de informações internas e externas que podem gerar oportunidades ou serem ameaças a uma empresa ou a alguma atividade que a empresa exerce.

Por meio do uso de ferramentas de análise estratégica, a análise ambiental permite um negócio estabelecer quais informações gerarão impactos positivos ou negativos a suas atividades e, assim, construir objetivos consolidados para a implementação eficiente e com riscos controlados da sua vantagem competitiva.

A realização de uma análise ambiental é composta por fatores ambientais internos que estão inseridos no mercado como fornecedores, concorrentes, consumidores, e por fatores ambientais externos que influenciam diretamente nos negócios, isto é, os setores sociais, políticos e econômicos de uma nação contribuem diretamente para o comportamento, a atratividade e a lucratividade de uma empresa.

Segundo Kotler (2008) e Armstrong (2008), diversos são os fatores ambientais externos que podem influenciar e impactar diretamente no ecossistema interno de uma empresa, mas as principais são as que compõem a dimensão demográfica, política, econômica, natural, tecnológica e cultural.

Na dimensão demográfica, são analisados os fatores populacionais como o tamanho da população, a densidade demográfica, localização, idade, que serão

necessários na indicação e na construção de um negócio ou de um produto ou serviço específicos. Na dimensão política, são analisados o desenvolvimento e a estabilidade política, a legislação e as leis de determinada localidade, juntamente com as propostas políticas do governo local e seus impactos no ambiente interno de uma empresa.

Já na dimensão econômica, os fatores ambientais estão pautados na econômica de uma determinada localidade, se possui alguma barreira econômica ou como são cobrados as taxas e os impostos, indicando também o poder econômico da população.

Por fim, a dimensão natural envolve os recursos naturais disponíveis em determinado mercado ou meio que poderá afetar o empreendimento. Já a dimensão tecnológica implica na evolução e na inovação constante que o ambiente externo a um negócio passa.

Dessa forma, de acordo com Johnson (2005); Scholes (2005), Whittington (2005), na análise ambiental, os fatores macroambientais que mais impactam o meio interno de um empreendimento são os que envolvem os concorrentes e o mercado direto de atuação.

A camada mais imediata do ambiente é composta por concorrentes e mercados. Na maioria das indústrias ou setores haverá muitas organizações diferentes com características diferentes e competindo em diferentes bases. O conceito de grupos estratégicos pode ajudar na identificação de concorrentes diretos e indiretos. Da mesma forma, as expectativas dos clientes não são todas iguais. Eles têm uma gama de requisitos diferentes, da qual a importância pode ser compreendida através dos conceitos de segmentos de mercado e fatores críticos de sucesso. (JOHNSON, SCHOLE, WHITTINGTON, 2005, p. 102, tradução nossa)

Por conta disso, para a realização de uma análise ambiental, além de buscar estar atento às constantes mudanças e inovações do mercado e de seus consumidores; é necessário se estruturar e consolidar informações e dados que atendam a necessidade e o foco de um negócio.

Neste trabalho, a análise ambiental será constituída pelo estudo do microambiente – utilizando balanced scorecard (BSC) de Robert S. Kaplan e David Norton – da análise setorial – usando as 5 Forças de Michael Porter – do macroambiente – utilizando a análise PEST – e da análise SWOT, respectivamente.

### 5.1.1 Análise balanced scorecard

Com a globalização, as empresas estão inseridas em um ambiente cada vez mais complexo e competitivo onde as mudanças são frequentes e dinâmicas. Para Kaplan (1996), Norton (1996), a era da informação – em face da globalização - demandou que os produtos e serviços se adaptassem à nova realidade do mercado, desenvolvendo novas expertises para se consolidarem e terem sucesso.

O Balanced Scorecard (BSC) – em português Indicadores Balanceados de Desempenho – foi criado para auxiliar os negócios a organizarem seus objetivos e indicadores para, assim, terem um futuro de sucesso no mercado. (Kaplan, Norton, 1996) Em outras palavras, BSC são indicadores que ajudam o gestor a direcionar e medir o desempenho do negócio. O BSC “traduz a missão e a estratégia de uma organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que fornece a estrutura para um sistema estratégico de medição e gestão”. (KAPLAN, NORTON, 1996, p. 11, tradução nossa)

Para Johnson (2005); Scholes (2005) e Whittington (2005), os “*scorecards* equilibrados combinam medidas qualitativas e quantitativas, reconhecem as expectativas de diferentes stakeholders e relacionam uma avaliação do desempenho à escolha da estratégia.” (JOHNSON; SCHOLES, WHITTINGTON, 2005; p. 455, tradução nossa)

A BSC deve analisar quatro balanças de perspectivas para oferecer uma produtiva performance organizacional. São elas: financeiro, consumidor, processo interno do negócio, e aprendizado e crescimento (Kaplan, Norton, 1996, p. 11). Tais quatro perspectivas devem ser expostas com clareza e de maneira simples, mas possuindo uma visão estratégica do negócio juntamente com sua missão a ser buscada.

### 5.1.2 Análise das 5 forças

As 5 Forças foram desenvolvidas por Michael Porter com o intuito de auxiliar a empresa a identificar as fontes chaves da concorrência. É uma maneira de auxiliar o gestor a identificar as possíveis concorrentes em um dado setor. Para Johnson (2005); Scholes (2005) e Whittington (2005), “A estrutura de cinco forças de Porter

foi originalmente desenvolvida como uma forma de avaliar a atratividade (potencial de lucro) de diferentes indústrias” (Johnson; Scholes, Whittington, 2005; p. 115, tradução nossa). São elas:

a entrada de novos concorrentes, a ameaça de novos substitutos, o poder de negociação com os compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. (PORTER, 1985, p.3)

A primeira força é a “rivalidade entre os concorrentes existentes” (PORTER,1985, p.4) onde está a concorrência direta do negócio. O que determina a rivalidade é

O crescimento da indústria, custo fixo (ou armazenamento) / valor adicionado, excesso de capacidade crônica, diferença de produtos, identidade de marca, custo de mudança, concentração e equilíbrio, complexidade informacional, diversidade de concorrentes, interesses empresariais e barreiras de saída. (PORTER,1985, p.5)

A segunda força é a “ameaça de novos entrantes” (PORTER,1985, p.4) em que o empreendimento necessita estar atento aos eventuais obstáculos que precisam ser superados pelos potenciais concorrentes do mercado. Alguns desses obstáculos são:

A economia de escala, diferenças de produtos patenteados, identidade de marca, custos de mudança, exigência de capital, acesso à distribuição, vantagens de custo absoluto, política governamental, realização esperada. (PORTER, 1985, p.5)

A terceira força é a “ameaça de substitutos” (PORTER,1985, p.4). Um produto possui o risco de ser substituído quando a demanda cai e há outros produtos similares ou iguais no mesmo eixo. A ameaça de substituição pode ocorrer por meio do “desempenho do preço relativo dos substitutos, custo de mudanças, propensão do comprador a substituir.” (PORTER,1985, p.5)

A quarta força - “o poder do comprador.” (PORTER,1985, p.4) – e a quinta força – “o poder dos fornecedores” (PORTER,1985, p.4) – está pautada na competitividade entre concorrentes que oferecem produtos iguais ou similares para

um mesmo nicho ou grupo de pessoas (Johnson; Scholes, Whittington, 2005; p. 122). Porter (1985) apresenta diferentes origens para determinar a quarta e a quinta força. Primeiramente, o poder do comprador é determinado por

diferenciação de insumos, custo de mudanças dos fornecedores e das empresas na indústria, concentração de fornecedores, presença de insumos substitutos, importância do volume para o fornecedor, custo relativo a compras totais na indústria, impacto dos insumos no custo ou na diferenciação e ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria. (PORTER, 1985, p.5)

Já o poder do fornecedor é ditado pelo fomento de negociações e pela sensibilidade ao preço (PORTER, 1985, p.5). A partir da estruturação dessas cinco forças, Porter (1985) afirma que todo negócio poderá distinguir quem são seus concorrentes, manejar estratégias para “influenciar as cinco forças” (PORTER, 1985, p.6) e identificar a atratividade e a rentabilidade do negócio.

### 5.1.3 Análise PEST

A partir da realização da análise setorial pelo desenvolvimento das cinco forças de Porter, avançamos agora para a elaboração da análise PEST. A análise PEST é uma ferramenta que demonstra o andamento do macroambiente em que o negócio está inserido, além de mostrar como as atividades do meio externo afetam e influenciam no ecossistema empresarial.

O nome do termo PEST se origina nas palavras Política, Economia, Social e Tecnologia que são os níveis de estudo dessa ferramenta. Há alguns anos esse instrumento ganhou mais dois níveis de estudo voltados para o estudo Ambiental (Environmental) e Legal, sendo assim conhecida por alguns como análise PESTAL (PESTEL em inglês). “O quadro PESTEL categoriza as influências ambientais em seis tipos principais: político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal”. (JOHNSON; SCHOLE, WHITTINGTON, 2005, p.102, tradução nossa)

Para Johnson (2005); Scholes (2005), Whittington (2005), todo negócio deve saber o que está ocorrendo no cenário externo ao empreendimento, pois é dessa maneira que será ponderado quando deverá ocorrer mudanças substanciais nos processos e atividades, além de conhecer os futuros impactos possíveis que a

organização poderá enfrentar como o desenvolvimento de mais canais de comunicação e distribuição, a evolução de tecnologias e a criação de leis de incentivo a empreendimentos. De acordo com Johnson (2005); Scholes (2005), Whittington (2005), isso poderá gerar mudanças no produto ou serviço como diminuição ou aumento de custos.

Por isso, deve-se estar atento, por exemplo, às mudanças governamentais, as políticas econômicas e sociais, à inflação, aos impostos e taxas, às transformações demográficas e ao nível de IDH (Índice de Desenvolvimento Humano).

#### 5.1.4 Análise SWOT

A análise ambiental é de extrema importância para a gestão estratégica do processo de planejamento, pois é somente por meio do acompanhamento do cenário interno e externo que é possível adquirir uma visão completa do mercado (PICKTON, WRIGHT, 1998). Além disso, a análise SWOT é uma ferramenta prática e simples de ser utilizada para realizar a análise ambiental. “A análise SWOT é altamente elogiada por sua simplicidade e valor em focar a atenção em questões-chave que afetam o desenvolvimento e o crescimento dos negócios” (PICKTON, WRIGHT, 1998, p.2, tradução nossa)

Apesar de sua origem incerta (HELMS, NIXON, 2005), a análise SWOT (FOFA em português) é uma ferramenta muito difundida e utilizada no meio empresarial. Foi pensada e construída para apresentar de forma resumida os fatores-chaves que envolvem o ecossistema interno e externo de um negócio. A palavra SWOT é a sigla em inglês para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), que são os níveis de análise proposto pela ferramenta.

De acordo com Johnson (2005); Scholes (2005), Whittington (2005), "uma análise SWOT resume as principais questões do ambiente de negócios e a capacidade estratégica de uma organização que provavelmente impactará no desenvolvimento da estratégia" (JOHNSON, SCHOLES, WHINTTINGTON, 2005, P.139, tradução nossa).

Para Pickton (1998), Wright (1998), a análise SWOT "envolve o recolhimento e o retrato de informações sobre fatores internos e externos que têm, ou podem ter, um impacto nos negócios" (PICKTON, WRIGHT, 1998, p.3, tradução nossa).

Por fim, a partir da identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; para se obter um plano de ação conciso e integrado aos elementos apresentados pela ferramenta, realiza-se um cruzamento entre quadrantes da análise. As informações obtidas servirão de base para se alcançar resultados mais expressivos e satisfatórios. Um exemplo de matriz SWOT pode ser visto nas imagens abaixo:

Table 19.5 The SWOT matrix

The SWOT matrix	Opportunities $O_1 O_2 O_3 O_4$	Threats $T_1 T_2 T_3 T_4$
Strengths $S_1$ $S_2$ $S_3$ $S_4$	High priority response	High priority response
Weaknesses $T_1$ $T_2$ $T_3$ $T_4$	Do not respond	Convert weaknesses (in capabilities) into strengths

Figura 2 – Modelo de Matriz SWOT  
Fonte: Ansoff et al. (2019)

(a) SWOT analysis for Pharmcare

	Environmental change (opportunities and threats)					
	Healthcare rationing	Complex and changing buying structures	Increased integration of healthcare	Informed patients	+	-
<b>Strengths</b>						
Flexible salesforce	+3	+5	+2	+2	12	0
Highly innovative R&D	0	0	+3	+3	+6	0
Strong brand name	+2	+1	0	-1	3	-1
Healthcare education department	+4	+3	+4	+5	+16	0
<b>Weaknesses</b>						
Limited competences in biotechnology and genetics	0	0	-4	-3	0	-7
No imminent product launch	0	-2	-2	-2	0	-6
Weak ICT competences	-2	-2	-5	-5	0	-14
Over-reliance on leading product	-1	-1	-3	-1	0	-6
<b>Environmental impact scores</b>	+9 -3	+9 -5	+9 -14	+10 -12		

Figura 3 – Exemplo de Matriz SWOT  
Fonte: Johnson (2005); Scholes (2005), Whittington (2005)

Dessa forma, a elaboração dessa ferramenta para a construção da consultoria de gestão internacional é basilar para a composição das capacidades e dos elementos internos e externos que podem influenciar de forma positiva ou negativa o negócio.

## 5.2 ANÁLISE DE PORTFÓLIO

As intensas mudanças e impactos que o mundo globalizado permite nos diferentes setores e instituições de uma sociedade acarretam diversas situações emblemáticas, que podem ser positivas ou negativas para um empreendimento. Seja qual for o setor ou a indústria que um negócio esteja inserido, o comportamento dos clientes e dos investidores, por exemplo, podem mudar ou variar ao longo do tempo. Por isso, a elaboração de uma análise de portfólio é essencial, pois permite que uma empresa avalie esse comportamento, analise o andamento do mercado, se está em crescimento ou em declínio, e o desempenho de seus produtos no mesmo.

A análise de portfólio é criticamente significativa no planejamento estratégico, pois a alocação de recursos entre as divisões é, sem dúvida, a decisão estratégica mais importante enfrentada por empresas multidivisas a cada ano. (DAVID, DAVID, 2017, p.264, tradução nossa)

Para Kotler (2018) e Armstrong (2018), a melhor análise de portfólio é aquela que oferece a oportunidade de o negócio avaliar suas forças e fraquezas de suas marcas e produtos ofertados no mercado. Além disso, eles afirmam que, devido ao grande número de bens ou serviços oferecidos pelos negócios, as empresas devem estar atentas ao modo como irão elaborar a análise de portfólio. Kotler (2018) e Armstrong (2018) dizem também que existem duas etapas que devem ser realizadas antes de se obter uma análise. Esse planejamento envolve, na primeira etapa, uma análise de quais produtos do portfólio devem receber mais ou menos investimentos, ou parar de ser produzidos. Já na segunda etapa, deve ser elaborado estratégias futuras para o crescimento ou redução do portfólio. (KOTLER; ARMSTRONG, 2018)

O objetivo do planejamento estratégico é encontrar maneiras pelas quais a empresa possa usar melhor seus pontos fortes para aproveitar oportunidades atraentes no ambiente. Por essa razão, a maioria dos métodos de análise de portfólio padrão avalia as SBUs<sup>8</sup> em duas dimensões importantes: a atratividade do mercado ou da indústria da SBU e a força da posição da SBU nesse mercado ou na indústria. (KOTLER; ARMSTRONG, 2018, p.67, tradução nossa)

De acordo com Johnson (2005); Scholes (2005) e Whittington (2005) existem diferentes tipos de ferramentas para a análise de portfólio, pois, muitas das vezes, as empresas adaptam modelos e matrizes originais a sua realidade comercial e cultural. Mas, em geral, essas ferramentas devem possuir, segundo eles, um foco no “balanceamento do portfólio”<sup>9</sup>, isto é, estar atento às necessidades de seu ecossistema interno e do seu mercado; na “atratividade dos produtos oferecidos”<sup>10</sup>, ou seja, se estão rendendo lucro ou se possuem uma boa aceitação no mercado; e no “grau de adequação”<sup>11</sup>, isto é, a capacidade do empreendimento em manter sua produção de um bem ou serviço com boa qualidade sem prejudicar outros produtos ofertados pelo negócio (JOHNSON, SCHOLE, WHITTINGTON, 2005, p.351-352).

Desse modo, existem diferentes ferramentas de análise de portfólio, mas neste trabalho somente serão abordadas as mais conhecidas que são a Matriz BCG e a Matriz GE McKinsey.

### 5.2.1 Matriz BCG

Desenvolvida pelo empreendimento Boston Consulting Group (BCG), a matriz BCG é utilizada para comparar itens e/ou as marcas oferecidas por uma empresa. Nesse sentido, é possível se verificar o andamento do negócio no mercado, isto é, por exemplo, avaliar qual item está gerando mais ou menos lucro ou quais estão exigindo um custo ou investimento maior ou menor. Dessa forma, é uma maneira da empresa verificar a oferta de seus produtos e priorizar o que traz mais rendimento.

A matriz BCG é um “gráfico bidimensional que mostra, na parte horizontal, a participação relativa da empresa no mercado em relação ao concorrente e, na parte

---

<sup>8</sup> “Strategic business unit” (Unidades estratégicas de negócios)

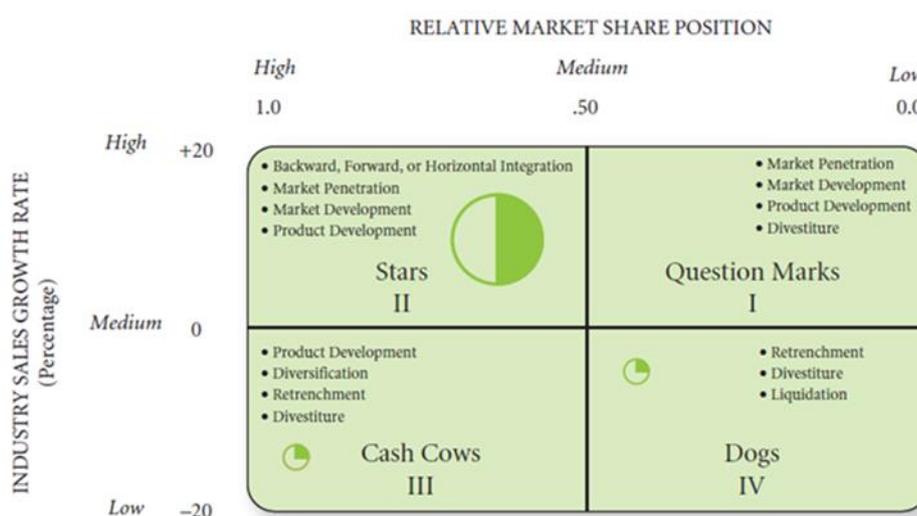
<sup>9</sup> Tradução nossa.

<sup>10</sup> Tradução nossa.

<sup>11</sup> Tradução nossa.

vertical, o crescimento do mercado no segmento da empresa” (ANSOFF et al, 2019, p. 150, tradução nossa). Além disso, é dividida em quatro setores, representados por: estrela, ponto de interrogação, vaca leiteira e cachorro/abacaxi. Cada um desses quadrantes indica um tipo de decisão que uma empresa deve tomar no futuro em relação aos seus produtos ou marcas (ANSOFF et al, 2019).

Segundo Ansoff et al. (2019), a estrela representa os itens que devem ser estimado e reforçado, pois são produtos que estão em alta em um mercado em expansão; o ponto de interrogação indica os itens que necessitam ser analisados, pois ainda não geraram o lucro esperado; as vacas leiteiras são produtos que possuem boa participação no mercado, mas os investimentos devem ser controlados, pois não há grande crescimento nas vendas; e, por fim, o cachorro (a imagem do cachorro na matriz original foi traduzida para o Brasil como um abacaxi) representa itens não tem boas vendas, não possuem grande expectativas de crescimento e baixa participação no mercado, logo, devem ser descartados.



**Figura 4 – Modelo da Matriz BCG.**  
**Fonte: David (2017) e David (2017).**

Por fim, segundo Ansoff et al (2019), apesar da simplicidade e da efetividade que essa ferramenta oferece, ela não permite um amplo estudo para a análise do portfólio do negócio, devendo ser aplicada de maneira pontual. Desse modo, existem circunstâncias pontuais que devem ser levadas em consideração ao aplicar essa matriz, por exemplo, quando a mensuração dos produtos é medida por um único índice de taxa de crescimento e quando o único determinante do mercado é a participação relativa dos produtos (ANSOFF et al, 2019, p. 151). Kotler (2018) e

Armstrong (2018) também verificam uma problemática no estilo da Matriz BCG. Eles afirmam que

O BCG e outros métodos formais revolucionaram o planejamento estratégico. No entanto, tais abordagens centralizadas têm limitações: podem ser difíceis, demoradas e caras de implementar. A gestão pode ter dificuldade em definir SBUs e medir a participação de mercado e o crescimento. Além disso, essas abordagens se concentram em classificar os negócios atuais, mas fornecem poucos conselhos para o planejamento futuro. (KOTLER; ARMSTRONG, 2018, p.70, tradução nossa)

Por isso, muitas empresas decidem criar, por meio da matriz BCG original, seu próprio modelo para análise de portfólio, podendo citar como exemplo o modelo GE McKinsey que será visto na próxima seção.

#### 5.2.2 Matriz GE McKinsey

Desenvolvida pelo grupo General Electric (GE), é uma ferramenta de análise de portfólio similar à Matriz BCG (Boston Consulting Group) que visa mapear o andamento do portfólio dos produtos que um negócio oferece juntamente a sua participação no mercado. Foi elaborada por meio de uma crítica feita a Matriz BCG no qual acusavam ser muito simplista e bidimensional, o que não permitia uma análise ampla e profunda.

Segundo Ansoff et al (2019), a matriz GE substitui o mercado em crescimento da matriz BCG pela atratividade da indústria e substitui a força relativa do mercado pela força da unidade do negócio, além de ampliar para nove o número de quadrantes para a análise e dividindo-os em baixa, média e alta intensidade.

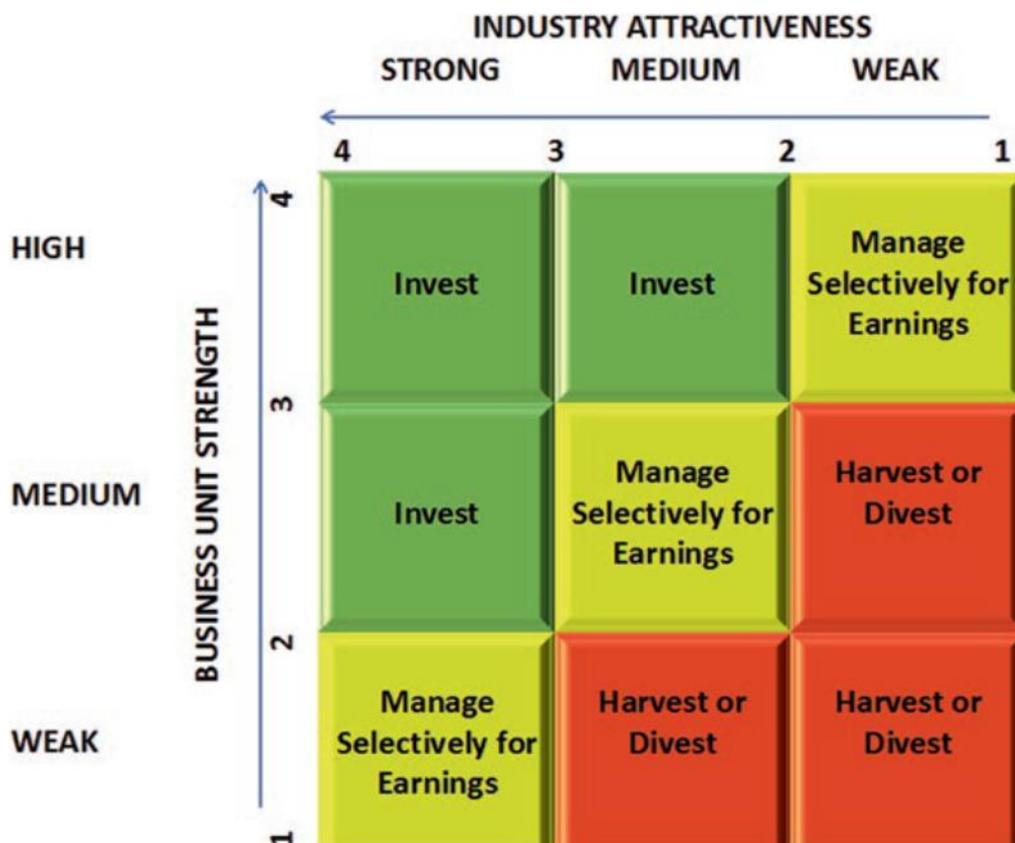


Figura 5 – Modelo da Matriz GE McKinsey .  
Fonte: Ansoff et al (2019).

De acordo com David (2017) e David (2017), as nove caixas podem ser divididas estrategicamente em três regiões de análise:

A primeira região – Região 1 – é a área de Investir. Nesses quadrantes/caixas, os portfólios do negócio estão em crescimento ou em construção com alta intensidade. É o momento de o negócio avaliar e criar estratégias para manter ou ter a melhor penetração no mercado e desenvolvimento do produto.

A segunda região – Região 2 – é a área de segurar ou manter. Nesses quadrantes, o negócio avalia os riscos que são apresentados e se é necessário mais investimento para crescer.

A terceira região – Região 3 – é a área de colheita ou venda. São nesses quadrantes que indicam o declínio do portfólio ou da baixa do mercado, sendo este o momento de se avaliar se é necessário diminuir ou parar de investir para evitar mais perdas.

Por fim, segundo Ansoff et al (2019), a matriz GE, da mesma forma que a matriz BCG, também possui limitações, sendo elas pautadas na antecipação, na natureza diferente, no processo de posicionamento e no impacto da matriz na vida

do gestor. Primeiramente, Ansoff et al (2019) dizem que uma das limitações da matriz GE é fruto da antecipação que a ferramenta admite, isto é, apesar de ser positiva a antecipação de problemas e oportunidades futuras, a prospecção desse futuro pode se tornar prejudicial quando não é bem realizado e gerido, pois muitos negócios podem se limitar ao que foi previsto na análise realizada por meio dessa matriz e negligenciar outras circunstâncias e condições que também podem impactar o ambiente empresarial como um todo. Além disso, de acordo com Ansoff et al (2019), os empreendedores também ficam suscetíveis a criarem projeções romantizadas ou utópicas do que de fato poderia ocorrer. Assim, a antecipação cria expectativas irreais ou superficiais da realidade do mercado.

Outra limitação dita por Ansoff et al (2019) é a natureza diferente. Essa limitação retrata a maneira como um negócio gere a incerteza e a imprevisibilidade das situações ou dos problemas enfrentados. Por exemplo, se um bem ou serviço se situar em uma área de “investir” e outro produto na região 3, área de declínio; são desenvolvidos estratégias e ações diferentes condizentes com o verificado na matriz. No entanto, esse posicionamento também pode criar ações negligentes, isto é, a alta estimativa e expectativa que um produto ou marca possui sobre o outro pode levar a tomada de decisões que descartem esses itens antes mesmo de ser analisado o porquê da baixa no posicionamento competitivo no mercado. Desse modo, não se deve criar presunções do que irá ocorrer sem um diagnóstico bem feito.

Por fim, Ansoff et al (2019) diz que a construção da matriz GE também pode criar limitações e impactar na vida e no comportamento do gestor, isto é, induzir na razão e no modo de agir.

A limitação vem do fato de que a tomada de decisão gerencial da vida real contém três racionalidades: a racionalidade cognitiva baseada na lógica e nos fatos; uma racionalidade comportamental baseada nas percepções e sentimentos dos gestores; e uma racionalidade política baseada em ambições, impulsos de poder e prestígio. (Ansoff et al, 2019, p.177, tradução nossa)

Dessa forma, o gestor não teria tanta liberdade para agir e realizar determinadas atividades devido ao posicionamento dos produtos na análise da matriz GE.

### 5.3 MODELOS DE PLANEJAMENTO

A necessidade de se estar preparado para as adversidades e imprevistos é o foco de qualquer planejamento, seja ele estratégico, tático ou operacional. A elaboração e a execução dos modelos de planejamento dentro do ambiente organizacional reduzem cenários de incertezas, problemas inesperados ou erros que poderiam ser evitados. Por isso, será aplicado neste trabalho os modelos mais conhecidos e utilizados na formulação de planejamentos, são eles: o Gráfico de Gantt, o modelo 5W2H, o modelo PERT/CPM e o Ciclo PDCA.

#### 5.3.1 Gráfico de Gantt

Desenvolvida por Henry Gantt, o gráfico foi criado para auxiliar no planejamento da produção e no controle do sistema na área industrial. (Wilson, 2003) É um modelo que ajuda a programar e a melhorar o arranjo de recursos e a alocação do tempo. Segundo Wilson (2003), apesar de ser nomeada como um gráfico, essa ferramenta de planejamento se aproxima mais da descrição “tabelamento”, pois os dados e as informações que o compõem são dispostos em forma de tabela.

Em sua encarnação inicial, os gráficos de Gantt eram uma ferramenta de planejamento de produção usada para planejar e gerenciar a produção em lote. Em termos modernos, Gantt usou uma abordagem de demanda dependente em fases temporais para o planejamento da produção. (Wilson, 2003, p.2, tradução nossa)

De acordo com Heizer (2017), Render (2017) e Munson (2017), este modelo de planejamento deve ser atualizado constantemente e as estimativas de demanda de tempo devem sempre serem revistas, pois o gráfico de Gantt não contabiliza os imprevistos, isto é, as falhas humanas ou situações inesperadas como quebra de maquinário que atrasam o trabalho. De certo modo, existem diferentes versões e aplicações do gráfico de Gantt, mas em geral são usados para monitorar os trabalhos em andamento e indicar quais estão dentro ou fora do cronograma (HEIZER, RENDER, MUNSON, 2017).

Segundo Mosso (2010), para se elaborar esse gráfico é necessário:

1. “Identificar todas as etapas referentes a um objetivo específico;
2. Pôr as etapas em sequências, e identificar quais são simultâneas, especificando o tempo de cada uma;
3. Estabelecer uma escala em dias à moda de um calendário anual e a mesma ser traduzida em uma reta que ficará acima ou abaixo das tarefas;
4. Cada atividade ou tarefa deverá ser uma reta também, posicionada paralelamente à reta da escala, uma abaixo da outra, e seguindo os dias que estão na mesma escala.” (MOSSO, 2010, p.191)

### 5.3.2 Modelo 5W2H

O modelo 5W2H é uma ferramenta simples, aplicado geralmente na área de qualidade e gestão de projetos, que visa desenvolver um plano de ação para determinado problema. Por meio de perguntas, os problemas são postos na tabela para se obter a resposta. Segundo Samanta (2019), a ideia é realizar as perguntas e descobrir qual ou quais respostas irão auxiliar na solução ou na estruturação do problema. Nesse sentido, os objetivos e as ações são traçados a partir dessas questões formuladas, levando-se em consideração o ambiente organizacional e o cenário externo.

O nome 5W2H é uma sigla inglesa, que significa What (O quê), Why (Por que), Who (Quem), Where (Onde), When (Quando), How (Como) e How much (Quanto). Cada uma dessas palavras demanda uma questão ao objetivo pretendido. Logo, de acordo com Mosso (2010) o what indica o que deve ser feito e define o objetivo, o why questiona o porquê de fazer e de ser implementado determinado objetivo, o who relata quem é o responsável por determinado objetivo ou pela ação, o where indica onde será feito ou executado o objetivo, when demonstra o prazo de execução ou implementação, how indica a maneira de se realizar os processos ou as ações, e how much indica o custo dessa implementação das ações ou dos objetivos.

Apesar desse modelo de planejamento poder ser utilizado de maneira pontual e sozinho, o 5W2H é muito usado atrelado a outras ferramentas de planejamento estratégico como a análise SWOT, a BCG, 5 Forças de Porter e a

análise PEST (NAKAGAWA, 2014). Para Nakagawa (2014), a junção dessa ferramenta com outras permite uma melhor definição do problema, do objetivo a ser atingido, além de promover uma tomada de decisão eficiente.

Em análises consagradas como SWOT, BCG, 5 Forças de Porter ou PEST, após a conclusão é preciso definir o que deve ser feito. No SWOT, por exemplo, analisam-se os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças de uma empresa, considerando aspectos internos e externos. Muitos acreditam que o processo acabou, mas é preciso definir o que será feito para melhorar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos das ameaças. (NAKAGAWA, 2014)

Por fim, conhecer o mercado, a concorrência e o cenário político-econômico e social são fundamentais para se obter boas informações para moldar os objetivos e, assim, obter resultados satisfatórios.

### 5.3.3 Modelo PERT/CPM

Os modelos PERT e CPM visam auxiliar um negócio a controlar grandes e complexos projetos e planejamentos, indicando o caminho crítico para que o cronograma ande de acordo com o planejado. As siglas PERT significa “Program Evaluation and Review Technique” (Programa de Avaliação e Revisão Técnica) e CPM significa “Critical Path Method” (Método Do Caminho Crítico). Neste trabalho, ambas são apresentadas na mesma sessão, pois possuem objetivos e construção semelhantes.

De acordo com Mosso (2010) e Heizer (2017), Render (2017) e Munson (2017), para montar o modelo PERT/CPM, é necessário seguir algumas etapas:

1. Defina o projeto e os objetivos referentes em cada fase;
2. Ponha as fases em sequência, identificando as simultâneas e indicando o tempo de cada uma;
3. Desenhe uma rede de relação;
4. Indique a sequência mais longa, isto é, que demora mais tempo para acontecer, essa sequência será o caminho crítico.

O caminho crítico, proposta desses modelos, é a sequência de tarefas que demandam mais tempo para serem realizadas, por isso, se atrasarem, irão

comprometer o cronograma de duração do projeto, atrasando o projeto como um todo.

Por fim, segundo Heizer (2017), Render (2017) e Munson (2017), esses modelos de planejamento são importantes, pois ajudam os gestores a responderem questionamentos de atividades ou problemas que as envolvem dentre as centenas que também participam do projeto ou do planejamento. Em geral, são alguns desses questionamentos: Quando o projeto será concluído? Qual é o caminho crítico desse projeto? Quais atividades podem atrasar sem atrasar o projeto?

#### 5.3.4 Modelo PDCA

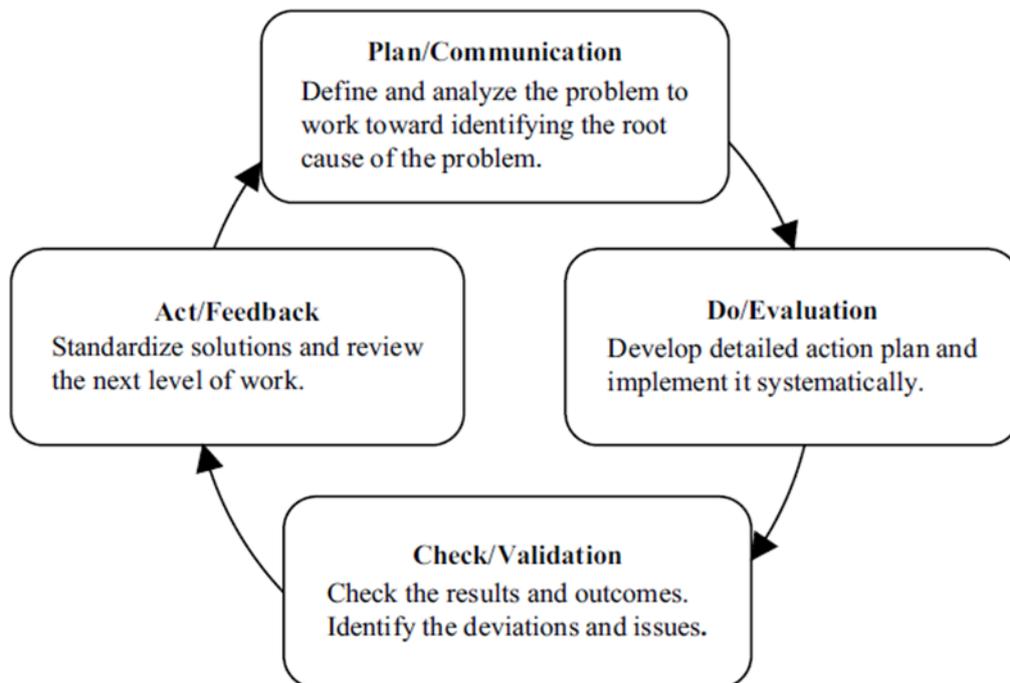
Desenvolvido por Walter Shewhart e, posteriormente, aprimorado pelo Dr. William Deming; o ciclo PDCA é um modelo de planejamento muito aplicado na gestão da qualidade, mas também pode ser vista e aplicada em outros processos administrativos (HEIZER, RENDER, MUNSON, 2017). Foi construído visando ser uma ferramenta de análise contínua e “interminável” na resolução de problemas, que sempre busca aprimorar os resultados apresentados no final de cada processo de análise (SAMANTA, 2019).

É um modelo que permite um controle dos dados constante e verificar os resultados continuamente, pois, por meio de suas quatro fases de análise - Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Controlar ou Verificar) e Act (Agir corretivamente) – promove um melhor entendimento do problema para se encontrar a melhor forma de solução.

A metodologia do ciclo PDCA é, segundo Samanta (2019, p.25):

- Plan: consiste na definição e na análise do problema que vai ser trabalhado para que se identifique a causa desse problema;
- Do: consiste em elaborar um plano de ação detalhado para, assim, implementar a solução.
- Check: trata-se de verificar, controlar e monitorar os resultados resultantes das ações realizadas.
- Act: consiste na padronização da solução e dos procedimentos tomados, a fim de que evite novos erros ou problemas.

Por fim, o modelo/ ciclo PDCA preza pelo aperfeiçoamento dos diferentes processos que existem no ambiente organizacional, sejam eles voltados para melhoria das operações, das técnicas ou da gestão, por exemplo.



**Figura 6 – Ciclo PDCA.**  
**Fonte: Samanta (2019).**

## 6 A CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL

Seja qual for o negócio e o segmento de mercado que quer atingir, um amplo estudo deve ser realizado a fim de que haja um bom rendimento no futuro. A proposta deste trabalho é elaborar um planejamento estratégico de um negócio que auxilie as empresas a conquistarem a expansão internacional de maneira planejada, organizada e controlada.

Este trabalho é um estudo inicial para que seja mapeado e analisado sua demanda, viabilidade e aceitação no mercado. Por meio da análise ambiental, de portfólio e dos modelos de planejamento, que serão retratadas a seguir, será possível verificar o negócio como um todo.

### 6.1 PROPOSTA DE SERVIÇOS DA CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL

Com base na bibliografia de Terpstra (2000) e Sarathy (2000) foram elaboradas quatro propostas de serviços que poderão ser oferecidos por essa consultoria. Para Terpstra (2000) e Sarathy (2000), uma análise estratégica tem como foco avaliar o ambiente, os recursos, as competências, as capacidades e o propósito de um negócio.

o fato de estar em um mercado global significa que a empresa deve buscar informações para ajudá-la a entender o país e um ambiente regional, bem como o consumidor e o produto. A empresa deve avaliar os concorrentes globais que enfrentará em outros para competir melhor com eles. Só eles fazem a indústria da informação e o produto faz sentido, e melhores pesquisas e decisões sobre o mix de marketing podem resultar. (Terpstra e Savarthy , 2000, p.213, tradução nossa)

Dessa maneira, Terpstra (2000) e Sarathy (2000) elaboram quatro questionamentos que devem ser feitos por toda empresa que quer expandir o negócio para o mercado estrangeiro. São elas (TERPSTRA E SAVARTHY, 2000, p.213):

1. Internacionalizar ou se manter no mercado doméstico?
2. Qual mercado entrar?

3. Como entrar no mercado-alvo?

4. Como se promover no mercado-alvo?<sup>12</sup>

A partir disso, Terpstra (2000) e Sarathy (2000) criam reflexões sobre cada questionamento para auxiliar nessa expansão de mercado. São eles, respectivamente (TERPSTRA E SAVARTHY, 2000, p.213):

1. A empresa deve avaliar a demanda do mercado global e a potencialidade para a sua participação nesse cenário, tendo em vista a competitividade local e internacional, além da necessidade de se comparar as oportunidades domésticas com as que forem surgindo no exterior.
2. É necessário ranquear os mercados dos países de acordo com a potencialidade de cada mercado, com a competitividade local e com a situação político-econômica da região.
3. A empresa deve avaliar o tamanho do mercado, as barreiras comerciais internacionais, os custos com o transporte, a competitividade local, as exigências governamentais e a estabilidade política da região que deseja ir.
4. Para cada mercado: analisar o comportamento do consumidor, a prática competitiva, os canais de distribuição, os canais e mídias de promoção, e como seria a experiência da companhia no mercado.

Aplicando as ideias de Terpstra (2000) e Sarathy (2000), os serviços a serem oferecidos pela consultoria de gestão internacional podem ser divididos em quatro: inteligência competitiva, análise do cenário internacional, planejamento de marketing internacional e gerenciamento de processos jurídicos.

O serviço de inteligência competitiva, basilar em qualquer tipo de consultoria, realiza uma auditoria das influências do ambiente, doméstico ou internacional, que podem impactar na expansão de mercado. É nessa ocasião que se identifica o andamento, o comportamento e a posição competitiva do negócio juntamente com análise do ambiente competitivo e dos seus principais concorrentes. Além disso, são verificados os recursos, as capacidades e competências que envolvem a estrutura organizacional e de recursos humanos da empresa-cliente, para que assim esse cliente possa adequar o seu ecossistema da organização para um perfil

---

<sup>12</sup> Tradução nossa.

internacionalizável, isto é, estar apto a realizar com eficiência o processo de expansão de mercado.

Segundo Terpstra (2000) e Savarthy (2000), quando uma empresa decide internacionalizar, ela deve decidir para onde ir e qual mercado é o mais atrativo para o negócio crescer e gerar ganhos. Por isso,

isso requer uma investigação de seu potencial de mercado e da situação competitiva local. Uma vez que uma empresa tenha identificado um mercado-alvo desejável, ela deve decidir como atender a esses mercados – exportando, licenciando ou realizando uma produção local, por exemplo. (Terpstra, Savarthy, 2000, p.212, tradução nossa)

O serviço de análise de cenário internacional promove um amplo estudo e informações que ajudem esse cliente a escolher o mercado-alvo que melhor se adequa a seu perfil de negócio, avalia e fornece dados econômicos, políticos, culturais e técnicos necessários para internacionalização. Além disso, auxilia a empresa-cliente, com base nas informações colhidas e conhecendo a capacidade de atuação do negócio, a escolher a melhor estratégia de implementação no mercado-alvo.

A preocupação da empresa em examinar o mercado mundial é o potencial da oferta por seus produtos. O comerciante internacional mais determina o tamanho do mercado não só para o mercado atual, mas também para o mercado em potencial. Isso ajuda a alocar esforço entre o mercado atual e determinar qual mercado entrará a seguir. O tamanho do mercado para qualquer produto é uma função de variáveis específicas, e suas determinações exigem uma análise ad hoc. (TERPSTRA, SAVARTHY, 2000, p.65, tradução nossa)

O serviço de planejamento de marketing internacional busca guiar a empresa-cliente na promoção do negócio no mercado externo. Por meio do desenvolvimento de estratégias de marketing global, será elaborada uma pesquisa de mercado da região escolhida por esse cliente, que auxilie na preparação/adequação dos produtos ao contexto político, econômico e cultural desejados, e na divulgação dos bens ou serviços no mercado internacional. Desse modo, promovendo maior visibilidade e aceitabilidade do negócio na região.

A promoção visa vender produtos e melhorar a imagem da empresa. Temos visto, no entanto, que a situação da empresa e sua linha de produtos muitas vezes não são as mesmas de um país para outro. Portanto, a tarefa promocional também não é exatamente a mesma em todos os mercados. Outra dimensão é a nacionalidade; ou seja, a empresa deve decidir como se apresenta como empresa local, estrangeira ou multinacional. (TERPSTRA, SAVARTHY, 2000, p.448, tradução nossa)

Por fim, o serviço de gerenciamento de processos jurídicos está pautado na orientação acerca dos trâmites da tributação e da burocracia que envolve o comércio exterior brasileiro, isto é, quais documentos, contratos e registros internacionais são necessários para a internacionalização de um bem ou serviço, quais trâmites são necessários para a transposição de patentes de marcas e de propriedades intelectuais que os negócios possuem, por exemplo.

Para Terpstra (2000) e Savarthy (2000), o ambiente legal e a regulação do negócio influenciam diretamente na operação de um negócio, pois, se houver alguma pendência, a empresa poderá ser barrada ou deixar de operar em determinada região. Por isso, para eles, existem três dimensões legais que devem ser verificados: “as leis do país de origem, as leis do país do mercado-alvo e as leis internacionais” (TERPSTRA, SAVARTHY, 2000, p.126, tradução nossa).

Por fim, o trabalho oferecido pela consultoria de gestão internacional, independente do serviço escolhido pelo cliente, é apresentar que existem diferenças entre os mercados e que essas diferenças necessitam ser reconhecidas e trabalhadas, a fim de que os riscos sejam minimizados e o retorno financeiro para a empresa-cliente sejam maximizados.

## 6.2 ANÁLISE AMBIENTAL DA CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL

A análise ambiental da consultoria de gestão internacional a ser desenvolvida está pautada na elaboração e no mapeamento dos dados colhidos, utilizando as ferramentas de análise Balanced Scorecard, das 5 Forças, PEST e SWOT, conforme conceituadas anteriormente no capítulo 5 deste trabalho. Todas as informações pesquisadas abordadas abaixo estão relacionadas ao atual momento que o mundo enfrenta – a pandemia de coronavírus, a instabilidade do comércio internacional e a insegurança do mercado nacional brasileiro, por exemplo– e seus

impactos que poderão influenciar na elaboração da consultoria de gestão internacional.

### 6.2.1 Análise Balanced Scorecard

A análise Balanced Scorecard (BSC) é dividida em quatro quadros de análise: o financeiro, o consumidor/cliente, o processo interno do negócio e aprendizado e crescimento. A aplicação do quadro BSC na construção do planejamento estratégico da consultoria de gestão internacional ficará assim:

#### Financeiro

Objetivos (Objectives)	Medidas (Measures)	Alvos (Targets)	Iniciativas (Initiatives)
Desenvolver um planejamento financeiro do negócio.	Elaborar um planejamento financeiro que possua estratégias, metas e ações de curto, médio e longo prazo.	Ter o plano financeiro consolidado dentro de 8 meses.	Contratar um consultor profissional especializado para auxiliar no plano financeiro.  Realizar um curso de planejamento financeiro no Sebrae.
Viabilizar a continuidade do planejamento financeiro.	Elaborar indicadores que permitam o monitoramento e controle do plano financeiro.	Estabelecer pelo menos 3 indicadores que permitam o monitoramento e controle do plano financeiro.	Realizar reuniões trimestrais para avaliar o andamento financeiro do negócio.  Realizar 1 relatório anual visando verificar resultados e aprimorar o plano financeiro.

**Quadro 1 – Quadro financeiro da análise Balanced Scorecard.**

**Fonte: elaboração própria.**

#### Consumidor/Cliente

Objetivos (Objectives)	Medidas (Measures)	Alvos (Targets)	Iniciativas (Initiatives)
Promover o desenvolvimento e a ampliação de	Oferecer orientação estratégica de comercialização e	Ter pelo menos dois clientes realizando a internacionalização	Realizar pelo menos 1 parceria para o cliente.

mercado do cliente.	expansão de mercado.	por ano.	Realizar pelo menos 4 networks por semestre com potenciais compradores e investidores nacionais e internacionais.
Garantir o sucesso do cliente na expansão de mercado.	Ampliar a proposta de valor do produto ou serviço oferecido pelo cliente.	Incrementar 15% ao valor produto ou serviço oferecido pelo cliente.	Realizar pelo menos 1 reunião de revisão crítica para aprimorar produto ou serviço oferecidos pelo cliente ao mercado-alvo.

**Quadro 2 – Quadro consumidor da análise Balanced Scorecard.**

Fonte: elaboração própria.

### Processo interno do negócio

Objetivos (Objectives)	Medidas (Measures)	Alvos (Targets)	Iniciativas (Initiatives)
Utilizar técnicas e processos atualizados das práticas de gestão.	Elaborar competências gerenciais e de processos para o controle da gestão interna.	Estabelecer pelo menos 2 indicadores para as competências gerenciais e de processos para o controle da gestão interna.	Realizar 1 reunião semestral para avaliar e, assim, aprimorar as técnicas e processos de gestão.
Utilizar tecnologias e softwares para auxiliar o mapeamento de mercado.	Estudar o mercado de TI para verificar as inovações do mercado.	Possuir registro de uso em pelo menos 1 tecnologias e softwares.	Realizar 1 reunião semestral para avaliar se as tecnologias e softwares estão sendo eficazes para o mapeamento de mercado.
Divulgar a consultoria no mercado carioca.	Possuir materiais e canais de divulgação.	Possuir site, Instagram e LinkedIn.	Contratar um profissional para realizar a montagem dos canais.

**Quadro 3 – Quadro processo interno do negócio da análise Balanced Scorecard.**

Fonte: elaboração própria.

### Aprendizado e crescimento

Objetivos (Objectives)	Medidas (Measures)	Alvos (Targets)	Iniciativas (Initiatives)
Melhorar o conhecimento e as capacidades técnicas da equipe da consultoria.	Realizar cursos constantes.	Ter pelo menos 1 membro da equipe realizando curso semestralmente.	Participar de pelo menos 4 palestras e workshops anualmente.  Realizar parcerias com instituições como Senac e Sebrae para realizarem cursos in company .  Participar de pelo menos 1 curso anualmente.
Assegurar um ambiente eficiente e eficaz nas atividades e funções da consultoria.	Realizar treinamentos.	Ter pelo menos 1 treinamento semestralmente.	Promover ou contratar profissionais para realizarem o treinamento.
Medir a produtividade da equipe e da consultoria.	Mapear e analisar os resultados apresentados.	Desenvolver pelo menos 2 indicadores para medir o desempenho e produtividade da equipe.	Ter 2 reuniões semestrais para avaliar as ações e a produtividade da equipe.

**Quadro 4 – Quadro financeiro da análise Balanced Scorecard.  
Fonte: elaboração própria.**

### 6.2.2 Análise das 5 Forças

Seguido a mesma ordem das 5 Forças de Porter apresentadas anteriormente no ponto 5.1.2 deste trabalho:

#### Força 1: Concorrência

Na pesquisa realizada, foram encontrados diferentes tipos de empreendimento – de empresas de consultorias a empresas juniores – voltados para auxiliar empresas a alcançarem a internacionalização. Sendo algumas delas:

#### 4. Grupo Bittencourt

Empresa de consultoria especializada em desenvolvimento e expansão de redes de franquias e negócios, localizada no Estado de São Paulo, mas realiza

serviços na cidade do Rio de Janeiro. Oferece diferentes tipos de serviço como os desenvolvimentos de estratégias para canais de vendas e de distribuição, para a definição de estrutura organizacional ideal e para a gestão da expansão internacional e internacionalização de marcas.<sup>13</sup>

#### 5. Sebrae

É um empreendimento que oferece serviços de consultoria a pequenos negócios e a melhorar a prática de gestão. Mas o atendimento é realizado por empresas de consultorias credenciadas ao Sebrae, por isso, possui diferentes localidades no Brasil. Oferece serviços como planejamento estratégico, plano de negócio, formação de preços, finanças, comercial e comércio exterior (“legislação, normas e procedimentos de importação e exportação; logística, formação de preços, fechamento de pedidos e Joint Ventures”)<sup>14</sup>.

#### 6. Panorama consultoria internacional

Localizada na cidade do Rio de Janeiro, é uma empresa júnior que oferece serviços como planejamento estratégico, plano de negócios e plano jurídico a empresas nacionais e internacionais.<sup>15</sup>

#### 7. Dinamus

Empresa de consultoria localizada na cidade do Rio de Janeiro, oferece serviços como o de inteligência de mercado, desenvolvimento de negócios, suporte à gestão empresarial, capacitação e treinamento e plano de internacionalização.<sup>16</sup>

#### 8. Apexbrasil

Empresa que oferece um programa de expansão internacional para empresas. Realiza atendimentos especializados e customizados que auxiliam na estruturação da estratégia de internacionalização e na elaboração do plano de internacionalização.<sup>17</sup>

#### 9. Abracomex

Empresa de consultoria em todos os segmentos do mercado internacional, auxilia as empresas a construírem resultados no comércio exterior, além de oferecerem qualificações e capacitações de pessoas e processos.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> Retirado do site < <https://www.bittencourtconsultoria.com.br/> Acessado em 21/03/2020

<sup>14</sup> Retirado do site < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/> Acessado em 21/03/2020

<sup>15</sup> Retirado do site < <https://www.panoramaconsultoria.com/> Acessado em 21/03/2020

<sup>16</sup> Retirado do site < <https://www.dinamusconsultoria.com.br/> Acessado em 21/03/2020

<sup>17</sup> Retirado do site < <https://portal.apexbrasil.com.br/> Acessado em 21/03/2020

<sup>18</sup> Retirado do site < <https://www.abracomex.org/> Acessado em 21/03/2020

### Força 2: Novos entrantes

Profissionais autônomos, empresas juniores, empresas especializadas ou consultorias empresariais com especialistas em comércio exterior, em gestão de comércio internacional ou em planejamento estratégico.

### Força 3: Substitutos

Profissionais autônomos, empresas juniores, empresas especializadas em consultoria que somente atuem em um segmento distinto da internacionalização de empresas como voltados a estratégia, gestão empresarial, jurídica e inteligência de mercado que podem no futuro estruturar um setor para expansão internacional.

Exemplos:

#### 1.EQG Consultoria

Localizada na cidade do Rio de Janeiro, empresa de consultoria empresarial voltada para estratégia, qualidade e gestão. Oferece serviços como planejamento estratégico e de qualidade.<sup>19</sup>

#### 2.RioConsulting Group

Empresa de consultoria empresarial com foco em estratégia competitiva. Localizada na cidade do Rio de Janeiro, oferece serviços de planejamento estratégico, plano de negócios, recuperação empresarial e reestruturação organizacional.<sup>20</sup>

#### 3.CAMP Consultoria

Empresa de consultoria empresarial voltada para desenvolver soluções e negócios, desde sua concepção até sua concretização. Oferece serviços como finanças corporativas, reestruturação de empresas, operações de mercado de capitais, privatizações, operações de funding para investimentos de longo prazo e estruturação de composições de parceria.<sup>21</sup>

#### 4.Intelliplan Consultoria Empresarial

Empresa de consultoria empresarial voltada para o desenvolvimento de estratégias de crescimento e especializada na prestação de consultoria em gestão, estratégia e mercado. Localizada em São Paulo, oferece serviços como modelo de

---

<sup>19</sup> Retirado do site < <http://eqgconsultoria.com.br/a-empresa/>> Acessado em 21/03/2020

<sup>20</sup> Retirado do site < <https://www.rioconsulting.com.br/>>Acessado em 21/03/2020

<sup>21</sup> Retirado do site < <http://campconsultoria.com/>>Acessado em 21/03/2020

operação e de negócios, inteligência de mercado, analytics em marketing e estratégia de competição.<sup>22</sup>

#### Força 4: Compradores

Micro, pequenas e médias empresas de diferentes segmentos que necessitam de orientação para dar continuidade ao processo de expansão de mercado.

#### Força 5: Fornecedores

Receita Federal, Siscomex<sup>23</sup>, Siscoserv<sup>24</sup>, RADAR, Microsoft Officer, Licenças de softwares, Papelaria (materiais de escritório), Cartórios.

### 6.2.3 Análise PEST

A construção da análise PEST da Consultoria de Gestão Internacional se situa na posição atual que os cenários mundial e nacional enfrentam.

Política	Econômica	Social	Tecnológica
A instabilidade política brasileira gera uma onda de desconfiança e insegurança na imagem do país no cenário global.	O comércio mundial tem baixa perspectiva de crescimento em 2020 devido ao coronavírus.	Compras online e o uso de aplicativos delivery tem crescido entre os brasileiros.	64% dos brasileiros têm um smartphone e as compras das categorias de Alimentos e Bebidas aumentaram 82%, em 2019, no e-commerce brasileiro, em comparação com 2018.
Embate entre representatividades do governo brasileiro prejudica o crescimento do país.	Dólar teve alta contínua e fecha acima de R\$ 5,00. <sup>25</sup>	33% dos lares brasileiros estão propensos a comprar itens que custam duas vezes mais do que o preço médio da categoria.	O uso de tecnologia como drones, apps de delivery e de troca de mensagens nas negociações e no comércio auxilia nas vendas em áreas como supermercados e indústrias – principalmente a farmacêuticas e hospitalares – por exemplo
Nestes últimos anos, políticas protecionistas em diferentes nações têm determinado o	Possibilidade de recessão global em 2020.	42% dos brasileiros está mudando seus hábitos de consumo para reduzir o impacto	

<sup>22</sup> Retirado do site < <https://www.intelliplan.com.br/>>Acessado em 21/03/2020

<sup>23</sup> Sistemas de Comércio Exterior.

<sup>24</sup> Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços.

<sup>25</sup> Última visualização dia 23 de março.

andamento comercial externo.		no meio ambiente.	
Desde 2017, os principais líderes internacionais criam casos de desconfiança e instabilidade por ataques públicos e frequentes ameaças a diferentes setores e instituições.	Em 2020, O Ministério da Economia afirma que as exportações e importações sofrerão queda de pelo menos 20% este ano de 2020.	A confiança do consumidor cai 7,6 pontos em março ante fevereiro, de acordo com FGV.	

**Quadro 5 – Análise PEST para a Consultoria de Gestão Internacional.**  
**Fonte: Elaboração própria**

Com base no que foi exposto acima, para dar seguimento ao planejamento estratégico do negócio, é necessário elaborar objetivos que permitam adequar o ecossistema interno ao cenário comercial nacional ou estrangeiro. Logo, por meio das informações estudadas, foram desenvolvidos os seguintes objetivos:

- Elaborar um planejamento financeiro do negócio.
- Realizar um estudo de mercado para averiguar as inovações em práticas de gestão e inovação em comércio exterior.
- Desenvolver canais de divulgação da consultoria.
- Ampliar a proposta de valor oferecida pela consultoria.

#### 6.2.4 Análise SWOT

Para a realização da análise SWOT é necessário antes apresentar a formação e a capacidade profissional da consultora e o mercado de consultoria no Brasil e no mundo.

De maneira breve, a consultoria de gestão internacional para a internacionalização de empresas será realizada por uma profissional autônoma, enquadrada no perfil de MEI (Microempreendedor Individual) e destinada a pequenos e médios empreendimentos do mercado carioca. Formanda em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, sua formação acadêmica se aproxima das áreas de Relações Internacionais e Comércio Exterior. Possui bons conhecimentos em Microsoft Word, Power Point, Excel e Project, além de possuir conhecimento de nível avançado na Língua Inglesa. Por fim, o trabalho será realizado em home office e a divulgação do negócio será feito por redes sociais como LinkedIn e por website

O mercado de consultorias cresceu ao longo dos anos e é um mercado multimilionário no mundo global.<sup>26</sup> De acordo com as informações do Consultancy.org<sup>27</sup>, dentre os serviços profissionais ofertados no mercado global, o setor de consultoria é um dos maiores e mais maduros (consolidado) negócios, que rende aproximadamente \$250 bilhões de dólares anualmente.<sup>28</sup> No entanto, o mercado de consultorias é mais bem estruturado nos Estados Unidos e Europa, onde surgiu e já se possui um longo histórico de tradição com esse modelo de negócios.

No Brasil, o mercado de consultorias cresceu em 2019<sup>29</sup>, pois havia uma necessidade das empresas, independentemente de seu segmento de mercado, de agregarem valor a seus produtos ou aos seus negócios. É um mercado competitivo e em expansão. Segundo uma pesquisa realizada pela *Source Global Research*, que oferece informações e dados sobre a situação do mercado de consultorias de todo o mundo, a performance do mercado de consultoria em 2020 está em baixa, devido a pandemia de Covid-19. Com base em uma de suas publicações<sup>30</sup>, a demanda por serviços de consultoria diminuiu, pois, muitos clientes cancelaram contratos ou decidiram priorizar questões mais imediatas. Por isso, preveem uma retração de 14% em relação ao ano de 2019.

Em uma de suas pesquisas, a *Source Global Research* publicou que as consultorias voltadas para estratégias têm uma previsão de melhora para o último trimestre deste ano de 2020, de -22% para -21%, mas a taxa de crescimento ainda é menor que a do ano anterior.

No Brasil, de acordo com dados do IBGE, em 2020, o setor de serviços teve perdas significativas devido a pandemia de Covid-19. Somente este ano, 2020, de fevereiro a maio houve perdas de 19,8%. Mesmo assim, no mês de agosto, houve um aumento de 2,9% em relação aos meses anteriores. Esse aumento se deve principalmente aos serviços prestados às famílias e os serviços auxiliares aos transportes e correio. Os serviços profissionais, administrativos e complementares,

---

<sup>26</sup> Para mais informações acessar: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/global>

<sup>27</sup> Plataforma online para a indústria global de assessoria e consultoria.

<sup>28</sup> Para mais informações acessar: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/global>  
Acessado em: 26/11/2020

<sup>29</sup> Para mais informações acessar: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/consultoria-de-negocios-cresce-no-brasil-e-ajuda-empresas-que-precisam-inovar-em-seu-segmento,e2a5ebc3f4db418203c7c950af8c8903nj7pm6ce.html> Acessado em: 26/11/2020

<sup>30</sup> Para mais informações acessar: <https://reports.sourceglobalresearch.com/portal/marketupdates>  
Acessado em: 26/11/2020

que é o setor que uma consultoria se enquadraria, representam apenas 1% de crescimento neste mesmo período.

Os dados do IBGE afirmam que houve um aumento de 1% na demanda dos serviços profissionais, administrativos e complementares. A consultoria de gestão internacional é um negócio especializado em internacionalização de empresas que se encaixaria nesse percentual. Logo, foi dividido este percentual entre as demandas dos 4 tipos de serviços que seriam oferecidos pela consultoria de acordo com as previsões de 2020 oferecidas pela *Source Global Research*.

Em geral, acredita-se que o serviço de Inteligência Competitiva seria o mais demandado devido ao momento em que se vive e a necessidades dos empreendimentos de criarem mais estratégias eficientes e rentáveis para se manterem no mercado. Além disso, haveria maior procura por expansão de mercado para regiões mais estáveis e com menos riscos econômicos e financeiros.

Por outro lado, os serviços de análise do cenário internacional, planejamento de marketing internacional e gerenciamento de processos jurídicos não apresentam boas perspectivas no mercado, pois não seriam produtos primordiais e relevantes no momento atual. Por isso, a hipótese é de baixa na demanda, ficando evidente que a demanda por consultorias neste cenário de pandemia de Covid-19 é irregular e está em baixa, mas encontra-se em uma lenta recuperação.

Desse modo, levando-se em consideração os dados apresentados anteriormente, a análise SWOT da consultoria de gestão internacional ficará assim:

#### Forças

- Bom conhecimento em línguas Inglesa, Espanhola e Francesa.
- Preços acessíveis e competitivos no mercado.
- Boa capacidade técnica e multidisciplinaridade.

#### Fraquezas

- Sem experiência de mercado.
- Ausência de planejamento financeiro.
- Pouco networking e parcerias.

#### Oportunidades

- Sonda<sup>31</sup> desenvolveu um conjunto de aplicativos com soluções fiscais e de comércio exterior.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Empresa de serviços de TI da América Latina.

- O Acordo de Facilitação de Comércio (AFC), aprovado e que, posteriormente, virou o Decreto nº 9.326, de 3 de abril de 2018, trouxe melhorias e facilidades em processos aduaneiros e no ensinamento sobre os processos de exportação e importação.<sup>33</sup>
- Aumento de 1% na demanda dos serviços profissionais, administrativos e complementares.<sup>34</sup>

#### Ameaças

- Grande concorrência no mercado.
- Possibilidade de recessão do comércio mundial devido à pandemia de Covid-19.
- Estagnação econômica e instabilidade política brasileira.

Por fim, o cruzamento da SWOT não será realizado neste trabalho, pois não é um estudo conclusivo descritivo. Somente poderia chegar a esse cruzamento no segmento que foi escolhido através de uma solicitação via questionário ou uma entrevista de profissionais e de empresas da área. Por isso, esse elemento ficará para um novo trabalho de pesquisa, por exemplo um mestrado.

### 6.3 ANÁLISE DE PORTFÓLIO DA CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL

A análise de portfólio visa promover o mapeamento e verificação da competitividade dos bens ou serviços oferecidos por um determinado negócio. Nesse sentido, por meio dessa análise a empresa poderá avaliar quais de suas marcas ou produtos necessitam de mais investimentos, pois estão em alta no mercado, ou demandam altos custos para serem produzidos, por exemplo. Assim, somente é possível aplicar esta análise quando o negócio já está ativo no mercado e com uma quantidade significativa de tempo de operação. Por isso, para ser aplicado

---

<sup>32</sup> Retirado de < <https://inforchannel.com.br/sonda-cria-suite-de-aplicativos-fiscais-e-de-comercio-exterior/>> Acessado em: 15/04/2020

<sup>33</sup> Retirado de <<http://aprendendoaexportar.gov.br/index.php/acordo-de-facilitacao-do-comercio>> Acessado em: 15/04/2020

<sup>34</sup> Retirado de: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms\\_2020\\_ago.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms_2020_ago.pdf)> Acessado em: 26/11/2020

às Matrizes BCG e GE McKinsey na Consultoria de Gestão Internacional, deverá ser elaborada uma adaptação dos principais conceitos pregados por ambas. No entanto, a matriz GE McKinsey, devido a falta de referencial teórico que aborda o critério essencial para a construção e desenvolvimento de análise da matriz, a atratividade, não será possível trabalhá-las neste trabalho. Por isso, somente será aplicado o modelo da matriz BCG, que é uma ferramenta mais simples e menos complexa para adaptar e captar a ideia do negócio.

### 6.3.1 Matriz BCG

As matrizes de portfólio são ferramentas que auxiliam as empresas a mapear a atratividade e o crescimento de seus produtos. Nesse sentido, por meio da matriz original BCG, muitas empresas desenvolvem seus próprios modelos de portfólio para que a análise de seus bens ou serviços seja análoga à realidade vivenciada.

Uma questão pontual não somente a essas matrizes, mas a análise de portfólio como um todo é a necessidade de estar presente no mercado para se obter um resultado satisfatório, isto é, grande parte das vezes, são aplicadas a empreendimentos que já possuem uma boa vivência de mercado, pois é dessa forma que se saberá se os produtos estão competitivos, em crescimento ou em declínio, por exemplo.

No entanto, mesmo assim, é possível realizar uma análise de portfólio ainda que o negócio esteja apenas na ideia ou ainda em construção como é o caso da proposta deste trabalho. A consultoria de gestão internacional é um empreendimento que está em processo de planejamento e, por conta disso, a aplicação da matriz BCG será adaptada às necessidades e o momento atual que o mercado de consultoria se encontra.

O novo contexto mundial com a pandemia de Covid-19 impôs novas formas de relações comerciais e econômicas entre as sociedades, as empresas e as instituições de todas as nações do mundo. As notícias do Brasil<sup>35</sup> e do mundo

---

<sup>35</sup> Para mais informações acessar: <https://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,a-consultoria-empresarial-e-o-cenario-atual,70001689964>,  
<https://www.terra.com.br/noticias/dino/consultoria-de-negocios-cresce-no-brasil-e-ajuda-empresas-que-precisam-inovar-em-seu->

informam que esse novo cenário provocou uma onda de instabilidades e incertezas no mercado nacional e internacional, que criou uma necessidade de os negócios buscarem alternativas para se manterem ativos nos seus respectivos nichos. Nesse sentido, as consultorias tiveram um papel primordial no resgate e na reestruturação de muitas empresas, auxiliando a gerir riscos, a direcionar verbas e a cortar gastos, por exemplo.

Com base nesta lógica, a matriz BCG pode ser elaborada relacionando a tendência do mercado, isto é, o que está sendo necessário realizar para as empresas permanecerem competitivas e presentes no mercado; com a expectativa de contratação dos serviços, ou seja, na hipótese dos serviços da consultoria de gestão internacional demandado, quais seriam os mais contratados.

Desse modo, ao analisar os serviços oferecidos pela consultoria de gestão internacional que seriam, análise do cenário internacional, planejamento de marketing internacional e gerenciamento de processos jurídicos; juntamente com a necessidade do mercado brasileiro, em particular o mercado do Rio de Janeiro, se verificará uma tendência na demanda. Por isso, os dados da matriz BCG ficarão assim:



**Figura 7 - Modelo da Matriz BCG da Consultoria de Gestão Internacional**  
**Fonte: Elaboração própria.**

O serviço de inteligência competitiva acredita-se que seria o mais demandado devido as empresas necessitarem de novas estratégias e novas vantagens competitivas para atuarem em um contexto de crise. Já os serviços de análise de cenário internacional e de planejamento de marketing gerariam uma boa demanda, visto que os negócios nacionais começariam a almejar o mercado internacional na busca por mais lucro e consumidores para estabilizar seus ecossistemas organizacionais internos. Por fim, os serviços de gerenciamento de processos jurídicos teriam uma baixa performance em relação aos demais serviços. A realização da parte jurídica para a expansão de mercado não seria uma necessidade imediata, pois seria aplicado somente nas empresas que estariam prestes a executar a internacionalização, e que, muitas das vezes, adquiriam o planejamento para cortar custos.

#### 6.4 MODELOS DE PLANEJAMENTO DA CONSULTORIA DE GESTÃO INTERNACIONAL

A aplicação dos modelos de planejamento da Consultoria de Gestão Internacional visa estruturar o ecossistema do negócio, além de organizar o processo produtivo da consultoria.

#### 6.4.1 Gráfico de Gantt

Seguindo a lógica e a metodologia apresentada na seção 5.3.1, o gráfico de Gantt será aplicado visando mapear o cronograma estimado para a construção da consultoria de gestão internacional desde o seu planejamento até sua abertura no mercado, sendo colocado cada atividade ou tarefa em sequência e estipulando o tempo estimado e quais dessas tarefas poderiam ocorrer simultaneamente. A elaboração do gráfico terá como base um calendário anual, com um planejamento de 6 meses até a data da abertura do negócio. Logo, o gráfico ficará assim:

Tarefa	2021					
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Conhecer o mercado de consultoria	■	■				
Fazer uma pesquisa de mercado		■				
Fazer um plano de marketing		■	■			
Fazer um plano financeiro			■			
Captar recursos				■		
Captar colaboradores				■		
Registrar o negócio e tratar as exigências legais				■	■	
Estruturação do espaço físico					■	
Compra de equipamentos					■	
Organizar o processo produtivo					■	
Abertura da consultoria						■

**Quadro 6 – Gráfico de Gantt da Consultoria de Gestão Internacional.**

**Fonte: Elaboração própria.**

#### 6.4.2 Modelo 5W2H

O modelo de planejamento 5W2H auxilia no desenvolvimento de um plano de ação para determinados objetivos, mostrando o que deve ser feito, delegando responsabilidades a pessoas, estipulando prazos e custos, ditando onde será executado e mapeando a necessidade dos objetivos apresentados. Como já falado na seção 5.3.2, esse modelo pode ser integrado a outras ferramentas de análise para uma melhor formulação de objetivos e metas.

É importante ressaltar que os valores da categoria *How Much* do modelo abaixo são exemplos hipotéticos não baseado em dados reais, pois, para calcular a média de valores e seus respectivos custos no mercado atual de cada item mencionado abaixo, necessitaria uma extensa e detalhada pesquisa que renderia um artigo aprofundado sobre planejamento financeiro da consultoria de gestão internacional, não sendo o foco deste trabalho.

Por isso, o modelo 5W2H da Consultoria de Gestão Internacional ficaria assim:

What	How	Who	Why	Where	When	How much
Conseguir um estágio na área de consultorias ou comércio exterior	Candidatar a pelo menos 4 processos seletivos por mês.	A empresária	Ter experiência na área	Em sites de vagas de emprego como Vagas.com e Infojobs.	A partir da 1ª semana de janeiro de 2021.	Sem custos.
Aprimorar o conhecimento e a fluência nas Línguas Inglesa, Francesa e Espanhola.	Treinar a língua com falantes nativos.	A empresária	Estar atualizada.	Em aplicativos como Hello talk e Cambly.	A partir da 1ª semana de janeiro de 2021.	Sem custos.
Realizar um curso de Comércio Exterior	Se inscrever em um curso online.	A empresária	Adquirir conhecimentos e expertises da área.	Abracomex.	A partir de março de 2021.	R\$900,00
Fazer um MBA ou pós-graduação na área de gestão estratégica internacional ou em áreas afins a comércio exterior.	Se inscrever em programas de pós-graduação e MBA.	A empresária	Aprimorar o currículo.	UFF, UFRJ	A partir do 2º semestre de 2021.	-
Entrar no mercado de consultoria	Registrar o negócio; Divulgar o negócio para captar clientes em potenciais.	A empresária	Atender as necessidades de um mercado em crescimento.	Na cidade do Rio de Janeiro.	No 2º semestre de 2021, em agosto.	R\$1000,00
Elaborar um planejamento financeiro da consultoria	Realizar o fluxo de caixa; Verificar os recebimentos e gerar relatórios; Propor prazos para recebimento.	A empresária	Necessidade de organização das finanças.	No negócio da Consultoria	Em setembro e outubro de 2021.	Sem custos.

Elaborar um plano de marketing da consultoria	Desenvolver canais de divulgação e de comunicação da consultoria; Fazer um site; Mapear a concorrência; Monitorar o público-alvo. Fazer uma pesquisa de mercado	A empresária	Atrair clientes e manter o negócio competitivo no mercado.	No negócio da Consultoria	Em agosto e setembro de 2021.	R\$2500,00
Ampliar a proposta de valor oferecida pela consultoria	Realizar um estudo de mercado para averiguar as inovações em práticas de gestão e inovação em comércio exterior.	A empresária	Ser competitivo no mercado de consultorias.	Na consultoria	Após 2 meses de funcionamento e de uma pesquisa de mercado.	Sem custos.
Fazer parcerias	Ir a eventos e feiras; Procurar colaboradores pelas redes sociais como LinkedIn. Fazer parcerias com incubadoras e aceleradoras.	A empresária	Reduzir custos e possuir mais recursos, informação e conhecimento para oferecer aos clientes.	No estado do Rio de Janeiro.	No 2º semestre de 2021, em agosto.	R\$500,00
Divulgar sobre a internacionalização e o papel da consultoria.	Escrever artigos e textos sobre a temática da internacionalização	A empresária	Apresentar as empresas soluções no mercado externo para se distanciar da estagnação econômica e da	Redes sociais e site da consultoria.	Após o desenvolvimento da página web da consultoria.	-

			instabilidade política brasileira.			
Captar recursos e investimentos	Ir a eventos e feiras; Apresentar o negócio a potenciais investidores; Procurar financiamentos.	A empresária	Necessidade de possuir um capital inicial para abrir e manter o negócio ativo, operando no azul.	No estado do Rio de Janeiro.	Ao longo do ano de 2021.	R\$500,00
Acompanhar o cenário comercial, político e econômico do Brasil e do mundo	Acessar diariamente site de notícias e as redes sociais para saber o que está acontecendo no Brasil e no mundo	A empresária	É necessário saber das oportunidades, dos riscos e dos problemas do mercado nacional e internacional para se estar preparado para o que possa acontecer.		Sites de notícia como El país, CNN, O Globo e a Folha de São Paulo.	Sem custos.

**Quadro 7 – Modelo 5W2H da Consultoria de Gestão Internacional.  
Fonte: Elaboração Própria.**

### 6.4.3 Modelo PERT/CPM

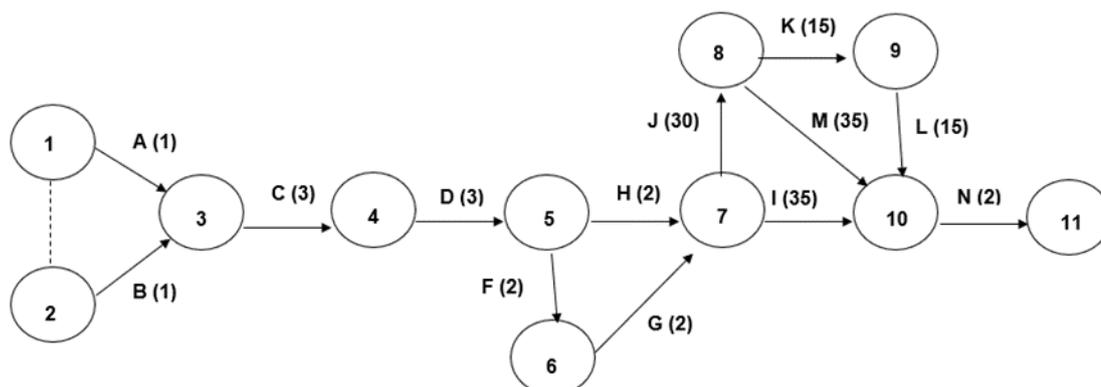
O modelo PERT/CPM é uma ferramenta que auxilia a mapear e a manter o controle sobre determinado projeto ou plano de ação. Por isso, a aplicação desse modelo na Consultoria de Gestão Internacional será pautada na organização do processo produtivo, isto é, será desenvolvido um cronograma para o processo de um negócio de consultoria, em que se analisará desde a prospecção de clientes até o recebimento do pagamento.

Segundo uma cartilha desenvolvida pelo Sebrae, um escritório de consultoria, seja qual for sua especialidade, deve buscar seguir o seguinte processo produtivo:

- Primeiro, realizar a prospecção, ou seja, identificar os potenciais clientes e atraí-los para conhecer o negócio.
- Segundo, realizar um contato inicial. Apresentar o negócio ou serviços oferecidos para os clientes em potencial.
- Terceiro, elaborar o pré-diagnóstico. Entender quais são os interesses e as necessidades da empresa-cliente.
- Quarto, elaborar a proposta de serviço, orçamento ou contrato. Após esse contato inicial com a empresa-cliente e com as informações colhidas, será formulado uma proposta de serviço, onde “constará os objetivos, metodologia, carga horária de trabalho, bem como data de início e encerramento dos trabalhos, valor e condições de pagamento, dentre outros pontos julgados importantes pelas partes.” (SEBRA, \_\_, p.20)
- Quinto, aprovar o contrato. Essas propostas de serviços e seu respectivo orçamento deve ser apresentada ao cliente e aprovada.
- Sexto, investigar e analisar os fatos e as informações oferecidas. Os trabalhos começam a ser feitos dentro da metodologia aprovada pelas partes.
- Sétimo, implementar das recomendações. Após a entrega dos relatórios com os diagnósticos e as recomendações, essa fase do processo, se aprovada pelo cliente, deve ser executada dentro do cronograma.

- Oitavo, realizar o aceite e recebimento pelos serviços prestados.  
Recebimento do pagamento dentro do acordado no contrato.

Com isso, seguindo a mesma lógica prevista na cartilha do Sebrae, no que envolve a organização de um processo produtivo de um escritório de consultoria, e na especificação do tempo em dias, o modelo de PERT/CPM da Consultoria de Gestão Internacional ficará assim:



**Figura 8 – Modelo PERT/CPM da Consultoria de Gestão Internacional.**  
Fonte: Elaboração Própria.

A numeração dos círculos representa:

1. Prospecção
2. Contato Inicial
3. Elaboração do pré-diagnóstico
4. Elaboração da proposta de serviço, orçamento e contrato
5. Aprovação do contrato
6. Revisão do contrato (caso o cliente solicite)
7. Investigação e análise dos fatos e das informações
8. Apresentação dos relatórios com os dados colhidos a empresa-cliente
9. Reformulação dos relatórios (caso o cliente deseje)
10. Implementação das recomendações
11. Recebimento do pagamento pelos serviços

As etapas A e B são simultâneas, não havendo relação de dependência entre elas. Já as outras etapas, do C ao N, dependem de uma para acontecer a próxima etapa do processo. As etapas F, G, K e L no modelo podem acontecer ou

não, pois irão depender da necessidade do cliente para realizá-las. Por fim, as etapas J e I ocorrerão a depender dos interesses dos clientes, podendo ser feitas uma ou outra. Por isso, existem diferentes caminhos, são alguns deles: ACDHIN, ACDFGIN, ACDFGIJKLN, BCDFHJKLN e BCDFGJMN.

O tempo máximo que as etapas levariam para serem realizadas é de 78 dias. Logo, o caminho crítico, isto é, o caminho que atrasar compromete toda a organização do processo produtivo é ACDFGJMN ou BCDFGIJKLN, visto que A e B são etapas simultâneas e possuem a mesma quantidade de tempo para serem realizadas.

#### 6.4.4 Ciclo PDCA

A melhoria contínua pregada pelo ciclo PDCA é aplicada em problemas existentes que necessitam de um plano de ação para serem sanados. Na Consultoria de Gestão Internacional, por ser um negócio que ainda está em planejamento, isto é, ainda consiste em uma ideia de negócio, não existe um problema real que necessita ser trabalhado. Logo, o que poderia ser apresentado neste trabalho são hipóteses do que poderia ocorrer no cotidiano de um escritório de consultoria como demora no contato inicial com o cliente, atrasos na formulação de contratos e relatórios, quebra de parcerias por colaboradores, baixa qualidade detalhamento e quantidade de informações prestadas para os clientes nos processos de diagnósticos. Nesse sentido, o modelo de planejamento PDCA da Consultoria de Gestão Internacional neste trabalho será dado de maneira hipotética.

Um problema hipotético que pode ser aplicado a esse modelo é a baixa aquisição de novos clientes devido ao feedback negativos de ex-clientes. Com uma análise inicial, chega-se à conclusão de que os clientes atuais estão insatisfeitos com a baixa qualidade na execução das ações na hora de se implementar a internacionalização na empresa. O início do planejamento ocorrerá em um prazo de 60 dias.

Plan: Criar um manual para o procedimento de realização de relatórios e de apresentação de dados nas reuniões; verificar a adesão dos profissionais da empresa-cliente na hora de executar as ações de internacionalização; apresentar de

forma detalhada o que deve ser feito em cada fazer nas ações de internacionalização para o cliente.

Do: A consultoria irá coordenar e acompanhar a execução das ações de internacionalização nas empresas-clientes, se necessário; além de acompanhar a criação de um manual para procedimentos do negócio.

Check: O controle elaborado foi: uma pesquisa de opinião (Feedback) das empresas-clientes para averiguar se melhorou a qualidade na execução das ações de internacionalização e para se verificar, com o manual pronto, as empresas-clientes conseguem captar melhor as informações.

Act: É nesse momento que se avaliará se os procedimentos criados foram suficientes para conquistar e aumentar a captação de novos clientes e diminuir os feedbacks negativos, ou se será necessário realizar novos estudos e pesquisas para desenvolver um novo ciclo PDCA.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a aplicação do planejamento estratégico ao negócio de consultoria, o presente trabalho propôs analisar a viabilidade de ser elaborado um empreendimento de consultoria voltado à gestão internacional, aplicando ferramentas de análise ambiental, de portfólio e dos modelos de planejamento.

Devido às limitações bibliográficas e ao negócio de consultoria proposto neste trabalho ser ainda uma ideia, não foi possível realizar a análise de portfólio da Matriz GE McKinsey como foi previsto na introdução. Desse modo, esse trabalho de pesquisa limitou-se a analisar o macro e o microambiente do ecossistema empresarial que circunda a consultoria de gestão internacional, em que tem como objetivo primordial auxiliar as empresas a alcançarem a expansão de mercado.

Após essas análises, verificou-se que o mercado de consultorias não está em um bom momento em virtude das instabilidades econômicas e políticas brasileiras e a pandemia de Covid-19, além de a principal condutora das atividades e dos processos de internacionalização, a profissional autônoma, não possuir experiência de mercado, logo, não saberia atender com eficiência e com capacidade técnica necessária à demanda dos consumidores, restringindo a abertura do negócio para o futuro.

O modelo de negócio de consultoria de gestão internacional, introduzida neste trabalho, é extremamente útil para a resolução de questões e problemas que venham a afetar um negócio em sua trajetória comercial. É importante ressaltar que este trabalho também serve como um guia inicial para apresentar a internacionalização e suas vantagens para um negócio em expansão ou que deseja expandir no futuro. Além disso, apresentou ferramentas práticas para um planejamento estratégico e o perfil ideal da consultoria. Não se pode esquecer que ser competitivo no mercado global requer ultrapassar grandes desafios impostos pela própria sociedade e pela nação de origem ou destino (PORTER, 1990).

Para participar deste cenário econômico e internacional, muitas das vezes, as empresas não sabem por onde começar ou como ocorrem toda a burocracia e os processos que compreendem todas as ações de internacionalização. Assim, a contratação de serviços de consultoria de gestão internacional simplificaria e guiaria as empresas-clientes em todo o processo, informando as melhores práticas,

reduzindo custos de inexperiências e montando um acervo de informações sobre o mercado-alvo e seus consumidores.

Vale lembrar que a inteligência competitiva é antever o que irá ocorrer no mercado. Nesse sentido, planejamento é fundamental para antecipar os problemas e criar mecanismos que auxiliem a desenvolverem a melhor estratégia e vantagem para ser competitivo no mercado. Por isso, colher e mapear dados e informações sobre o mercado de atuação é se fortalecer diante de um cenário global dinâmico que desenvolve novas tendências constantemente e se transforma e se inova com frequência.

Por fim, por ser um trabalho introdutório, em que se tinha a intenção de oferecer uma visão geral sobre o assunto do planejamento estratégico de uma consultoria de gestão internacional, serão necessários realizar mais pesquisas e estudos específicos e aprofundados nessa temática, deixando em aberto para futuras contribuições para a área.

## REFERÊNCIAS

- \_. **Como montar um escritório de consultoria**. Sebrae. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-umescrit%>
- ABRACOMEX. 2020. Disponível em: <https://www.abracomex.org/>. Acesso em: 25 mar. 2020.
- AJAMI, Riad A. et al. **International Business: theory and practice**. 2. ed. New York: M.e. Sharpe, 2006. 576 p.
- AL-RODHAN, Dr. Nayef R.f.. **Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition**. Program On The Geopolitical Implications Of Globalization And Transnational Security. Geneva, p. 1-21. 19 jun. 2006.
- ALVES, Josimar; DIAS, Nathalia; MENSORES, Geneci. Consultoria Empresarial Como Ferramenta Estratégica De Desenvolvimento Em Pequenas Empresas. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, p. 1-15. out. 2015.
- AMAZÔNIA, Diário da (org.). **Comércio global é prejudicado e tem perspectivas ruins após surto de COVID-19**. 2020. Disponível em: <https://www.diariodaamazonia.com.br/comercio-global-e-prejudicado-e-tem-perspectivas-ruins-apos-surto-de-covid-19/>. Acesso em: 25 mar. 2020.
- ANSOFF, H. Igor et al. **Implanting Strategic Management**. 3. ed. Cham: Springer Nature Switzerland, 2019.
- APEXBRASIL. **Quem somos**. 2020. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 25 mar. 2020.
- BAAIJ, Marc G.. **An Intoduction to Management Consultancy**. Londres: Sage, 2014.
- BELO, Wagner E. R. et al. A atividade de pesquisa aplicada e de extensão no contexto LEA em consonância com as demandas do setor produtivo. **Cadernos de Aulas do Lea**, Ilhéus, v. 8, n. 8, p. 72-87, dez. 2019. Semestral.

BOTELHO, J.M.M. **Internacionalização de Empresas Contributos**: contributos para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização. 2015. Dissertação (Doutorado) - Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do Grau de Doutor em Gestão. Évora, 2015.

BRASIL, Nielsen. **Retrospectiva do consumo brasileiro em 2019**. 2019. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/retrospectiva-do-consumo-brasileiro-em-2019/>. Acesso em: 25 mar. 2020.

BRASIL, Podcast Nielsen (org.). **VALOR ALÉM DO PREÇO**. 2020. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/podcast/2020/podcast-nielsen-brasil-valor-alem-do-preco/>. Acesso em: 25 mar. 2020.

BRASIL. APRENDENDO A EXPORTAR. (ed.). **Acordo de Facilitação do Comércio**. 2020. Disponível em: <http://aprendendoaexportar.gov.br/index.php/acordo-de-facilitacao-do-comercio>. Acesso em: 05 maio 2020.

CAMP Consultoria Empresarial. **A empresa**. 2020. Disponível em: <http://campconsultoria.com>. Acesso em: 25 mar. 2020.

CHADE, Jamil. **Corona vírus mudará o mundo?**: pandemia coloca em xeque sistema mundial e modelos de política e economia no século 21. Pandemia coloca em xeque sistema mundial e modelos de política e economia no século 21. 2020. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/reportagens-especiais/coronavirus-coloca-em-xeque-sistema-mundial-e-modelos-de-politica-e-economia-do-seculo-21/#coronavirus-mudara-o-mundo>. Acesso em: 25 mar. 2020.

CONTEÚDO, Estadão. **Confiança do consumidor cai 7,6 pontos em março ante fevereiro, diz FGV**. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2020/03/pegn-confianca-do-consumidor-cai-76-pontos-em-marco-ante-fevereiro-diz-fgv.html>. Acesso em: 25 mar. 2020.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005. 151 p.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A.; MOFFETT, Michael H.. **International Business**. 8. ed. Danvers: John Wiley & Sons, 2011.

DAGNÆS, Lars. LEMOINE, W. Globalisation strategies and business organisation of a network of logistics service providers. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Padborg, Denmark. Vol. 33, N. 3, 2003, p. 209-228.

DAVID, Forest R.; DAVID, Fred R.. **Strategic Management concepts and cases: a competitive advantage approach**. 16. ed. Harlow: Pearson, 2017.

Domingues, C. R. Bueno, J. M. Gestão Internacional e Cultura Nacional Brasileira : retratos das abordagens e pontos de contato. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 1. p 89–105,2006.

EQG CONSULTORIA. **A Empresa**. 2020. Disponível em: <http://eqgconsultoria.com.br/a-empresa>. Acesso em: 25 mar. 2020.

FAYOL, Henri. Definição de Administração. In: FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1989. p. 23-26.

FONSECA, Mariana. **Estas startups brasileiras usam a tecnologia para enfrentar o novo coronavírus**. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2020/03/estas-startups-brasileiras-usam-tecnologia-para-enfrentar-o-novo-coronavirus.html>. Acesso em: 25 mar. 2020.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios** . 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GHEMAWAT, Pankaj. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. **Harvard Business Review**, Boston, v. 9, p.137-147, ago. 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. Globalization: the strategy of differences. 2003. **Harvard Business Review**. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/item/globalization-the-strategy-of-differences>. Acesso em: 25 mar. 2020.

GRIFFIN, Ricky W.; PUSTAY, Michael W.. **International business: a managerial perspective**. a managerial perspective. 8. ed. Harlow: Pearson, 2014. 625 p. Pdf

HECK, Nick Van; VERDIN, Paul. **From Local Champions to Global Masters: a strategic perspective on managing internationalization**. New York: Palgrave, 2001

HEIZER, Jay; RENDER, Barry; MUNSON, Chuck. **Principles of Operations Management: sustainability and supply chain management**. 10. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2017.

Helms, M. and Nixon, J. (2010), **Exploring SWOT analysis** – where are we now? A review of academic research from the last decade, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 215-251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

HOFFSTATTER, Helmuth. **Tecnologia ajuda em negociações internacionais durante surto de COVID-19: china é o principal parceiro comercial do brasil e movimentada consideravelmente o mercado internacional**. 2020. Disponível em: <https://www.itforum365.com.br/tecnologia-ajuda-em-negociacoes-internacionais-durante-surto-de-covid-19/>. Acesso em: 25 mar. 2020.

INTELLIPLAN Consultoria Empresarial. **A Empresa**. 2020. Disponível em: <https://www.intelliplan.com.br/a-empresa>. Acesso em: 25 mar. 2020.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria Empresarial: Procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. 2004. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção., Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/925722/CONSULTORIA-EMPRESARIAL>. Acesso em: 05 maio 2020.

JOHNSON, G. SCHOLES, K. WHITTINGTON, R. **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. 7. ed. aum. Harlow: Pearson Education Limited, 2005. pdf.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **The Balanced Scorecard** : Translating strategy into action. 1. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principles of Marketing**. 17. ed. United Kingdom: Pearson, 2018.

LALL, Sanjaya. **Globalização e Desenvolvimento Perspectivas para as Nações Emergentes**. 2002. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11858/2/Globaliza%C3%A7%C3%>

A3o%20e%20desenvolvimento%2C%20perspectivas%20para%20as%20na%C3%A7%C3%B5es%20emergentes\_P.pdf. Acesso em: 25 mar. 2020.

LEWIS, Harold. **Choosing and Using Consultants & Advisers: A Best Practice Guide to Making the Right Decision & Getting Good Value.** Kogan Page Publishers, 2006.

MARIOTTI, Danilo Castanha; SANTOS, Leandro Lima dos. A Baixa Internacionalização das Empresas Brasileiras: Uma Análise das Principais Barreiras Institucionais. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v. 4, n. 2, p. 112-126, dez. 2018

MOSSO, Mário M. **Pequena empresa e empreendedorismo: eternamente fênix.** 1ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 288p.

NAKAGAWA, Marcelo. **5W2H: Plano De Ação Para Empreendedores.** São Paulo: Editora Globo. Movimento Empreenda, 2014.

NAKANO, Yoshiaki. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 14, n. 4, p.7-30, dez. 1994. Pdf

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial.** 7.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007. 123 p.

PICKTON, David W.; WRIGHT, Sheila. **What's swot in strategic analysis?**. School of Business, Leicester, v. 7, n. 2, p. 101-109, dez./1998. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291099-1697%28199803/04%297%3A2%3C101%3A%3AAID-JSC332%3E3.0.CO%3B2-6>. Acesso em: 25 mar. 2020.

PORTER, M. What is strategy?. **Harvard Business Review**. n. 4134, p. 1–21, 1996. ISBN: 1532-9194, ISSN: 10861718, DOI: 10.1002/jsc.782.

PORTER, Michael E.. **A Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior** . 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTER, Michael E.. **The Competitive Advantage of Nations**. 1. ed. New York: Free Press, 1990.

RIO CONSULTING GROUP. 2020. Disponível em: <https://www.rioconsulting.com.br/>. Acesso em: 25 mar. 2020.

SAMANTA, Maharshi. **Lean Problem Solving and QC Tools for Industrial Engineers**. New York: Taylor & Francis Group, 2019.

SIMERSON, B. Keith. **Strategic Planning**: a practical guide to strategy formulation and execution. California: Abc-clio, 2011.

TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. **International Marketing**. 8 ed. Orlando: Dryden Press, 2000.

WILSON, James M.. Gantt charts: a centenary appreciation. **European Journal Of Operational Research**, Glasgow, v. 149, n. 2, p. 430-437, 2003.