



Ação sem Reação: O Caso de Insucesso da Beta Equipamentos nos Mercados Colombiano e Peruano

Action without Reaction: The Case of Beta Equipamentos' Failure in the Colombian and Peruvian Markets

Acción sin Reacción: El Caso de la Falla del Beta Equipamentos en los Mercados Colombiano y Peruano

Maíra Círico¹
Dinorá Eliete Floriani²
Gabrielle Damo Rossato³

Resumo

O objetivo do presente caso para ensino é proporcionar aos alunos a análise sobre as estratégias de entrada em mercados internacionais e estimular a discussão sobre marketing internacional e barreiras culturais. O caso relata a história de uma empresa brasileira especializada no desenvolvimento e fabricação de máquinas têxteis, a Beta Equipamentos, que vivencia barreiras na entrada em mercados internacionais, especificamente em sua expansão para a Colômbia e para o Peru, países do continente americano. Os sócios da empresa encontram-se em um dilema e precisam repensar a entrada nos mercados colombiano e peruano. A utilização do caso é indicada para disciplinas da graduação que abordam temas relacionados à internacionalização de empresas, como modos de entrada em mercados internacionais, marketing internacional e cultura internacional.

Palavras-chave: caso para ensino; internacionalização; modos de entrada; marketing internacional; barreiras culturais.

Abstract

The purpose of this teaching case is to provide students with an analysis of strategies to enter international markets and stimulate discussion on International Marketing and cultural barriers. The case tells the story of a Brazilian company specialized in the development and manufacture of textile machinery, Beta Equipamentos, which experiences barriers to entry into international markets, specifically in its expansion to Colombia and Peru, countries of the American continent. The company's partners are in a dilemma and need to rethink the entry into the Colombian and Peruvian markets. The use of the case is indicated for undergraduate courses that address themes related to the internationalization of companies, such as modes of entry into international markets, International Marketing and international culture.

Keywords: teaching case; internationalization; entry modes; international marketing; cultural barriers.

Resumen

El propósito de este caso docente es proporcionar a los estudiantes un análisis de estrategias para ingresar a los mercados internacionales y estimular la discusión sobre el Marketing Internacional y las barreras culturales. El caso cuenta la historia de una empresa brasileña especializada en el desarrollo y fabricación de maquinaria textil, Beta Equipamentos, que experimenta barreras de entrada a los mercados internacionales, específicamente en su expansión a Colombia y Perú, países del continente americano. Los socios de la empresa se encuentran en un dilema y necesitan repensar el ingreso a los mercados colombiano y peruano. El

1  Graduação em Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Itajaí(2019). Atualmente é Trader América do Sul da PBG S/A.

2  Doutora em Administração e Professora na Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI.

3  Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (2019).

uso del estuche está indicado para cursos de pregrado que aborden temas relacionados con la internacionalización de empresas, como modos de entrada en los mercados internacionales, Marketing Internacional y cultura internacional.

Palabras clave: caso para la enseñanza; internacionalización; modos de entrada; marketing internacional; barreras culturales.

Era uma tarde cheia de trabalho na Beta Equipamentos e os sócios da empresa estavam reunidos na sala de reuniões para discutir as barreiras enfrentadas na trajetória do mercado exterior, bem como o futuro da expansão internacional da empresa. As decisões tomadas na Beta Equipamentos são centralizadas, concentrando-se nos três sócios e fundadores da empresa. Assim, após uma conversa com a equipe de comércio exterior, André, um dos sócios, iniciou a conversa com Carlos e Marcos, os outros dois sócios:

Como todos sabem, o nosso foco está na América, mas estamos enfrentando dificuldades na expansão para a Colômbia e para o Peru. Nessa situação, o que mais me intriga é que essas barreiras não são tarifárias como nós imaginávamos. Estou pensando que talvez a diferença cultural, financeira ou até mesmo comportamental dos países esteja influenciando nossa expansão. Precisamos fazer alguma coisa!

Nesse momento, Carlos e Marcos começaram a questionar André, que sempre tomou a frente na internacionalização da empresa.

Foi então que Marcos foi direto ao ponto:

“Estamos há tanto tempo insistindo na Colômbia e no Peru, será que devemos persistir ou é hora de focarmos em outros mercados do continente americano?”

O objetivo da Beta Equipamentos sempre foi tornar-se a maior fabricante de máquinas têxteis de toda a América, porém, as tentativas frustradas de expansão para a Colômbia e Peru exigem da empresa uma tomada de decisão.

A Fundação da Beta Equipamentos: Visão Empreendedora Internacional

A Beta Equipamentos, localizada na cidade de Pomerode, Santa Catarina, Brasil, é uma empresa especializada no desenvolvimento e fabricação de máquinas têxteis. A empresa foi fundada em maio de 2007 por três amigos engenheiros, que tomaram a decisão de deixar seus empregos em uma multinacional para se tornarem concorrentes da empresa. Utilizando o conhecimento adquirido no mercado de máquinas e equipamentos têxteis, André, Carlos e Marcos criaram a Beta Equipamentos, que carregou não só o conhecimento adquirido na multinacional, mas o olhar para o mercado internacional.

A primeira exportação da empresa ocorreu em 2012, de forma pontual, para um país europeu, a Itália. A exportação aconteceu por contato via telefone e e-mails no idioma italiano, falado fluentemente por André. Além disso, a agilidade da primeira exportação deu-se, principalmente, pelo contato prévio existente entre o proprietário da empresa italiana e os três sócios, que fizeram negócios juntos no tempo em que trabalhavam na multinacional. Assim, conhecendo já o trabalho dos engenheiros, a exportação para a empresa italiana marcou a abertura para o mercado internacional.

Dando continuidade à atuação em países estrangeiros, os sócios buscaram novos mercados com o apoio da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (CSMAT), na qual Marcos era o vice-presidente. Ainda em 2012 a empresa iniciou o contato para a representação em El Salvador e Guatemala e, em 2015, durante a participação em uma feira na Itália, ITMA, foi fechada uma parceria com uma das maiores empresas de representação comercial do segmento têxtil da Argentina, além de 36 novos contatos com empresas de diversos países.

Além do suporte da CSMAT, em 2014, 2015 e 2016 a empresa contou com a parceria da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil), que auxilia empresas brasileiras no processo de exportação. Com isso, a empresa foi incentivada a participar de vários eventos e feiras internacionais, dando início a novas oportunidades de expansão. Como expositora nas feiras têxteis da Colômbia e do Peru, a empresa fechou contrato com dois representantes comerciais nestes países, mas não concretizou nenhuma venda para os mercados. Por fim, em 2017, a empresa firmou parceria com mais dois escritórios de representação comercial, um no Paraguai e outro no México, país que é visto como promissor e com inúmeras oportunidades.

Produtos: Máquinas e Equipamentos para a Indústria Têxtil

A Beta Equipamentos começou sua atuação fabricando apenas equipamentos, porém, em pouco tempo, incorporou a fabricação de máquinas para a indústria têxtil, como a revisadeira, relaxadeira e a embaladeira de

rolos, que tornaram-se as máquinas mais vendidas para o mercado internacional. Na Tabela 1 é possível conferir a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), código que ajuda a identificar produtos em circulação no Brasil e demais países do Mercosul, e, também, as dimensões de cada máquina.

Tabela 1

NCM e dimensões de cada máquina

Máquina	NCM	Largura	Altura	Comprimento
Revisadeira	845150 – Máquinas para enrolar, desenrolar, dobrar, cortar ou dentear tecidos.	2600mm	2500mm	2500mm
Relaxadeira	845180 – Outras máquinas e aparelhos para trabalhar matérias têxteis.	2700 ou 3300mm	1400mm	3000mm
Embaladeira de Rolos	842240 – Outras máquinas e aparelhos para empacotar/embalar.	4000mm	2500mm	6000mm

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em relação à funcionalidade das máquinas, a **revisadeira** serve para inspecionar artigos de tecido plano, seja no recebimento do material do fornecedor ou em outros setores ligados ao controle de qualidade. A revisão é um processo indispensável no setor de beneficiamento têxtil, pois há uma complexidade nos artigos têxteis, que podem variar desde artigos muito delicados, com baixa gramatura, até artigos mais pesados, como os que contém elastano.

Já a relaxadeira é utilizada na preparação dos artigos para a programação da confecção. O principal diferencial desta máquina é que ela elimina não só o processo de fraldar a malha e/ou tecido como, também, o espaço necessário para deixar a malha enfiada descansando. Por fim, a embaladeira de rolos é um equipamento moderno e inteligente que automatiza o processo de embalagem de rolos de malha e/ou tecido. A tecnologia aplicada, além de reduzir o consumo de plástico, a torna mais rápida e eficiente, aumentando o ganho de produtividade e a qualidade na embalagem do produto final.

Todo o processo de fabricação das máquinas é interno, inclusive a instalação do *software*. As máquinas são adaptadas de acordo com a necessidade de cada cliente, para isso, são realizados estudos técnicos, buscando analisar os principais problemas ou gargalos encontrados na produção de cada empresa. A partir da análise são feitas as adaptações e melhorias na máquina, que visam sempre aumentar a lucratividade do cliente. Além de todos os processos que envolvem a venda dos equipamentos, a atenção da empresa é sempre prestar o melhor serviço pós-venda para seus clientes.

Quem são os clientes e os concorrentes da Beta Equipamentos?

Os clientes da Beta Equipamentos são empresas do segmento têxtil que atuam principalmente nos setores de malharia, tecelagem, tinturaria, beneficiamento ou confecção. Como os investimentos em tecnologia são altos, a maioria das compras são feitas por empresas de médio ou grande porte, além de multinacionais. Embora o retorno sobre o investimento ocorra de uma maneira muito rápida, nem todas as empresas percebem os benefícios da aquisição nestas tecnologias. A mentalidade fechada de algumas empresas também impede que os investimentos sejam feitos, já que os diretores estão satisfeitos com os resultados obtidos, não vislumbrando investir para aumentar os lucros ou melhorar a qualidade dos produtos.

Já em relação aos concorrentes da Beta Equipamentos, como a empresa fabrica máquinas e equipamentos de acordo com a necessidade de cada cliente, é difícil comparar seus produtos com outros concorrentes, porém há produtores de máquinas em diversos países, e para cada máquina existem concorrentes específicos. Apesar de não concorrer com nenhuma marca brasileira, seus principais concorrentes são empresas chinesas e turcas que possuem menores custos de produção e, por esse motivo, tendem a ofertar preços baixos no mercado. Além disso, a Beta Equipamentos concorre com empresas italianas e alemãs, já reconhecidas no mercado e que conseguem fornecer crédito aos clientes. Na Tabela 2 é possível comparar os preços aproximados dos concorrentes (em percentual) e os diferenciais oferecidos por cada mercado concorrente.

Tabela 2

Comparativo de preços

Máquinas	País	Diferencial	Comparação de Preços
Revisadeira Relaxadeira e Embaladeira	Brasil	Entendimento do problema do cliente para fabricação de máquina customizada e excelente atuação pós-venda.	100%
	China/Turquia	Custo de produção mais baixo, tornando o equipamento mais barato.	70%
	Itália/Alemanha	Marcas reconhecidas com grande tempo de mercado e fornecimento de crédito ao cliente.	130%

Fonte: Elaborada pelos autores.

A empresa Beta Equipamentos opta por não concorrer por preço, portanto, o foco são clientes que elegem produtos de qualidade, ou seja, que adquirem máquinas que trarão resultados comprovados para a indústria, como as que são fornecidas por concorrentes italianos e alemães, entre elas Bianco, PLM e Weko. Estas empresas têm agentes em diversos países, inclusive na Colômbia e no Peru, países em que a Beta Equipamentos está presente, porém ainda não conseguiu efetuar vendas.

A Beta Equipamentos concorre diretamente com grandes nomes internacionais, no entanto, de acordo com informações dos clientes, repassadas pelos representantes comerciais, os concorrentes europeus e asiáticos têm falhado no atendimento e no pós-venda e, por este motivo, novos clientes têm optado por comprar a marca brasileira. Os diferenciais ofertados pela empresa no pós-venda são o suporte oferecido aos clientes e a manutenção para garantir que as máquinas compradas estejam atendendo aos objetivos esperados. Por trabalhar com máquinas personalizadas há, possibilidade de instalar equipamentos adicionais que permitem o acesso a informações de dados específicos solicitados pelos clientes. Além disso, caso alguma máquina apresente problemas, a Beta Equipamentos fornece atendimento, primeiramente, via telefone e, posteriormente, caso o problema não seja solucionado, através de técnicos que prestam serviço pessoalmente na empresa.

Os fabricantes alemães e italianos, além de trabalharem com produtos padronizados, cobram altos valores para o deslocamento de sua equipe técnica. Já os concorrentes chineses e turcos estão mais preocupados em efetuar a venda do que em garantir o bom funcionamento da máquina e o atendimento das expectativas do cliente, o que deixa a Beta Equipamentos um passo à frente de seus principais concorrentes.

Ações com Reação: Mercados já atuantes

A Beta Equipamentos atua em cinco países, todos eles na América: El Salvador, Guatemala, Argentina, México e Paraguai. Os primeiros países a contarem com representantes da empresa foram El Salvador e Guatemala, em 2012. O representante já conhecia os sócios da empresa, pois sempre atuou no segmento de máquinas têxteis, inclusive representando as principais concorrentes da Beta Equipamentos, as empresas europeias. No entanto, o representante apostou na marca Beta Equipamentos e em mais duas outras empresas brasileiras, passando a representar o Brasil na América Central.

Apesar de El Salvador e Guatemala representarem mais de 50% do faturamento das exportações da Beta Equipamentos, apenas 2% do faturamento total da empresa é reinvestido nesses mercados. A empresa apenas investe nas visitas aos clientes feitas pelos sócios, juntamente com o representante, e no material promocional, como brindes e catálogos que são entregues aos clientes; não sendo realizadas participações em feiras.

No mercado argentino, a atuação começou em 2015, quando, na feira italiana ITMA, os sócios da Beta Equipamentos negociaram com uma das maiores empresas de representação do segmento têxtil do país, ganhando espaço frente à concorrência. No ano de 2017, a Argentina representou o maior volume de vendas internacionais, com 74% sobre o faturamento total de exportações. No entanto, no acumulado de 2015 a 2018, a representatividade foi de 39%.

A empresa participa a cada dois anos da feira SIMATEX, que acontece na capital da Argentina, Buenos Aires. O estande, em que são expostas as máquinas, é compartilhado com outras empresas representadas pelo mesmo agente. O investimento para participação é de aproximadamente R\$ 20.000,00, valor muito baixo se comparado com o retorno de aproximadamente 500% que a empresa atinge. Além da feira, a Argentina é um dos países em que os sócios da empresa realizam o maior número de visitas, juntamente com vendedores técnicos, que são imprescindíveis para o pós-venda.

Em relação ao México, a expansão aconteceu através da parceria com uma empresa de representação, em 2017. Foi necessária apenas uma viagem à capital do país, Cidade do México, para treinar a equipe de representação e levar os catálogos. As primeiras vendas ocorreram logo após a parceria ser fechada. O mercado é visto pela Beta Equipamentos com grande potencial, pois o país vem se atualizando cada vez mais tecnologicamente no ramo têxtil. Dessa forma, a empresa investe em feiras no país para ganhar cada vez mais mercado.

Por fim, o mercado paraguaio também foi uma conquista no ano de 2017. A empresa fechou parceria com um representante brasileiro que mora no Paraguai. O representante atende empresas têxteis paraguaias e oferece produtos de empresas brasileiras. Devido ao forte relacionamento com os clientes no Paraguai, em apenas uma viagem ao país, realizando reuniões com três clientes e visitando a *Feria de la Moda*, organizada pela Associação Industrial de Confeccionistas do Paraguai (ACIP), foi fechada a primeira venda para uma das maiores empresas têxteis do mercado paraguaio.

Ações sem Reação: Colômbia e Peru

Como é possível perceber, a Beta Equipamentos tem conseguido alcançar os objetivos estabelecidos, já estando presente em vários mercados do continente americano. Há dois países, no entanto, em que mesmo com muitos esforços, a empresa não tem conseguido finalizar nenhuma negociação. Estes países são Colômbia e Peru, dois mercados com forte atuação no segmento têxtil, e, por esse motivo, de grande interesse.

Na Colômbia a empresa começou a investir ainda em 2013, quando, em parceria com a APEX, participou da feira Colombiatex. A feira, que ocorre anualmente, tornou-se destino dos investimentos da Beta Equipamentos, que têm participado com estande compartilhado com outras empresas brasileiras, não expondo nenhuma máquina. O investimento na feira é baixo (apenas uma taxa administrativa de aproximadamente R\$ 3.000,00), já que todo valor gasto é recebido como contrapartida pela APEX. Quanto aos resultados da feira, só no ano de 2016 foram efetuadas 27 propostas para 27 diferentes empresas, porém nenhum negócio foi fechado.

Além da participação em feiras, o representante da Beta Equipamentos na Colômbia possui grande conhecimento na área têxtil, contudo, mesmo com o bom trabalho desenvolvido, nenhum negócio é fechado. Em 2017, André chegou a realizar uma visita, juntamente com o representante comercial, a um dos maiores confeccionistas do país, fechando aparentemente o negócio com o cliente. A proposta acordada foi muito boa, o cliente arcava com o frete internacional e iniciava o pagamento da máquina apenas após a sua instalação. Entretanto, a empresa se esquivou da negociação assim que André retornou ao Brasil, informando que estavam preocupados com a retração da indústria têxtil no país.

Desde então, tem-se enviado e-mails de marketing mensalmente para uma lista de cerca de 650 empresas colombianas. Esses contatos foram conseguidos por meio de informações recebidas do Setor de Promoção Comercial (SECOM) da Colômbia, através de sites de pesquisas com dados de importadores e/ou empresas têxteis, além dos contatos realizados pelo próprio representante comercial. Tanto o suporte ao representante quanto ao envio de catálogos, brindes e elaboração de propostas comerciais é fornecido pela equipe de Comércio Exterior da Beta Equipamentos no Brasil. A empresa acredita que após realizar a primeira venda para alguma empresa na Colômbia, haverá grandes possibilidades de que as próximas vendas ocorram com maior rapidez. A exposição de uma máquina na feira também seria interessante, porém os custos para envio são muito elevados.

Outro mercado que a Beta Equipamentos não consegue realizar vendas é o Peru. O início dos investimentos no país ocorreu no mesmo ano que a Colômbia, através do mesmo projeto disponibilizado pela APEX. No ano de 2016 a Beta Equipamentos participou como expositora da Expotextil, feira que ocorre anualmente no Peru. No evento foi estabelecida a parceria com um representante comercial que já atendia outras empresas têxteis e, assim, poderia ofertar também a marca Beta Equipamentos. Nesta edição da feira foram realizados contatos com 16 empresas, 16 propostas foram enviadas, porém nenhuma venda foi fechada.

O Peru possui redução de impostos para importações de máquinas provindas de qualquer país. A Beta Equipamentos precisa lidar com os concorrentes europeus, que oferecem linhas de crédito próprias, permitindo que o cliente comece a pagar apenas após a instalação e por um período superior a um ano. A Beta Equipamentos trabalha com prazos de pagamento menores e possui linhas de crédito apenas com o BNDES, que é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social no Brasil.

Além dos concorrentes europeus, os concorrentes chineses e turcos também estão no mercado oferecendo máquinas por preços baixos. O representante comercial do Peru já esteve no Brasil e, além da marca Beta Equipamentos, representa empresas asiáticas. Em sua visita à empresa o representante informou que muitas empresas peruanas estão mais interessadas em preço do que em resultado, o que tem dificultado a entrada da empresa neste mercado. A ideia de aumentar a produção e a qualidade dos produtos finais através de tecnologia de ponta ainda não tem sido adotada por grande parte das fábricas, já que o processo produtivo, por contar com mão de obra barata, tem forte presença do trabalho manual/artesanal.

A Beta Equipamentos acredita que um representante que esteja engajado na proposta da empresa e que não trabalhe com foco no preço possa ser uma alternativa para abrir o mercado peruano, mas ainda não tem certeza quanto ao resultado. O Peru apresenta uma cultura mais fechada que a Colômbia, o que foi confirmado pelo próprio SECOM quando a Beta Equipamentos solicitou apoio no desenvolvimento de um novo representante comercial no país.

As ações de marketing utilizadas no Peru são as mesmas implementadas na Colômbia. No mercado peruano a Beta Equipamentos conta com uma listagem de 160 empresas para envio de e-mails de marketing e, até o momento, também não obteve nenhum resultado positivo.

Qual a melhor decisão?

Iniciar as operações e manter-se presente no mercado internacional não é uma tarefa fácil. Ter como objetivo principal ser o maior fabricante de máquinas e equipamentos do segmento têxtil das Américas é um desafio maior ainda. Mesmo assim, a Beta Equipamentos se propôs a enfrentar os desafios e buscar o mercado global, se internacionalizando através das exportações.

Em El Salvador, Guatemala, Argentina, México e Paraguai a empresa não encontrou barreiras que impedissem ou dificultassem o acesso de seus produtos ao mercado, porém, nos mercados colombiano e peruano, não vêm alcançando o mesmo resultado. Barreiras culturais, financeiras e comportamentais podem estar prejudicando as vendas para os países. Assim, muitas vezes o mercado internacional exige que as empresas se adaptem para que possam sobreviver, mas também é possível que essas adaptações tenham que ocorrer antecipadamente para que o acesso aos mercados desejáveis se torne realidade.

No caso da Beta Equipamentos, os sócios sabem que será necessário realizar mudanças em relação às técnicas aplicadas como tentativas de entrar nestes mercados, já que as atuais não estão surtindo efeito. Com essa ideia em mente, os sócios se encontram em um dilema: continuar insistindo nos mercados colombiano e peruano ou buscar novos mercados no continente americano para seus produtos?

Notas de Ensino

Objetivos educacionais e utilização recomendada

O caso retrata o dilema de internacionalização da Beta Equipamentos para o mercado colombiano e peruano, destinos em que a empresa não consegue obter sucesso. Este caso para ensino tem como objetivos: (1) proporcionar a análise das estratégias de modos de entrada em mercados internacionais; (2) instigar a discussão sobre ações de marketing internacional; e (3) suscitar a reflexão sobre as barreiras culturais nos negócios internacionais. No que tange a sua aplicação, o caso pode ser utilizado em cursos de graduação em Administração, com ênfase em comércio exterior. Alinhado com os objetivos educacionais, pode ser, especificamente, aplicado em disciplinas que tratam de temas relacionadas à internacionalização de empresas, como modos de entrada em mercados internacionais, marketing internacional e cultura internacional.

Assim, o presente caso vai ao encontro das diretrizes do MEC, em especial, do Artigo. 3º, III, da Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021, que prevê que o Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos a competência de analisar e resolver problemas. O caso proporciona o desenvolvimento de competências de análise da situação de insucesso da Beta Equipamentos nos mercados internacionais da Colômbia e do Peru. Além disso, possibilita que os alunos se coloquem no lugar dos sócios da Beta Equipamentos e pensem em soluções para o dilema enfrentado pela empresa. Essas soluções podem ser trabalhadas dentro da temática do marketing internacional e da cultura internacional.

Recomenda-se, para aplicação do caso pelo professor, as etapas expostas na Tabela 3.

Tabela 3

Etapas e tempo estimado na aplicação do caso

Etapas na aplicação do caso	Tempo estimado
1) Leitura individual do caso. O professor pode optar por enviar o caso 15 dias antes para os alunos fazerem a leitura, ou destinar um tempo para a leitura em sala de aula.	20 minutos.
2) Após a leitura sugere-se que o professor comente os principais pontos do caso, evidenciando o modo de entrada nos mercados internacionais e as dificuldades enfrentadas na Colômbia e no Peru. Simultaneamente o professor pode mencionar as teorias já estudadas na disciplina e que servem de apoio na resolução do dilema.	30 minutos.
3) Divisão da turma em grupos: sugere-se a formação de grupos de até 4 alunos.	5 minutos.
4) Os alunos devem analisar as questões (escolhidas pelo professor) e preparar a estratégia de defesa.	Mínimo de 15 minutos por questão escolhida.
5) Os grupos deverão apresentar sua análise. (Observação: o professor pode considerar a apresentação como uma das avaliações da disciplina).	10 minutos para a apresentação de cada grupo.
6) Levantamento da análise de cada grupo por parte do professor.	10 minutos.
7) Encerramento da atividade.	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Sugere-se também que, antes da aplicação do caso, os alunos sejam instigados por meio de vídeos, como o de Bourrelle (2017), a refletirem sobre as diferenças culturais que permeiam os países e, conseqüentemente, influenciam os negócios internacionais.

Fontes de obtenção dos dados do caso

O caso exposto é baseado na história real da empresa Beta Equipamentos, em que a expansão internacional da empresa e as dificuldades enfrentadas para a venda de suas máquinas nos mercados colombiano e peruano são evidenciadas. O nome da empresa e das pessoas envolvidas no caso é fictício, de modo a preservar a empresa. Para a construção do caso foram coletados dados primários através de entrevistas semiestruturadas com dois dos sócios e fundadores da empresa. As entrevistas foram realizadas em 2018 e complementadas com dados secundários obtidos através de relatórios de vendas da empresa.

Questões para discussão

A Beta Equipamentos definiu como estratégia de internacionalização a exportação, estabelecendo parcerias com agentes e representantes internacionais. Comente sobre a estratégia utilizada pela Beta Equipamentos para entrada no mercado internacional.

Analisando o caso, percebe-se que a empresa investe muito pouco em marketing internacional, utilizando-se de táticas básicas, como *distribuição de catálogos e brindes, envio de e-mails de marketing e participação em feiras internacionais*. Considerando que a empresa optasse por manter os investimentos apenas em um dos dois mercados, que mudanças em sua estratégia de marketing poderiam ser implementadas?

A Beta Equipamentos está enfrentando dificuldades para entrar nos mercados colombiano e peruano. A questão cultural pode ser considerada uma barreira no processo de internacionalização?

Análise das questões com suporte da literatura

1) A Beta Equipamentos definiu como estratégia de internacionalização a exportação, estabelecendo parcerias com agentes e representantes internacionais. Comente sobre a estratégia utilizada pela Beta Equipamentos para entrada no mercado internacional.

A escolha do modo de entrada faz parte da estratégia de uma empresa, que precisa analisar não apenas o mercado que irá entrar, mas também como entrar. Os modos de entrada podem ser distinguidos entre exportação (indireta e direta), modo de entrada contratual (como licenciamento), parceria (como *joint-venture*), *greenfield* e aquisição (Root, 1994).

A exportação é considerada o modo de entrada que envolve menores riscos, menor comprometimento de recursos e menor conhecimento do mercado estrangeiro (Costa et al., 2020). Neste modo de entrada, a mercadoria, que é fabricada fora do território do mercado-alvo e transferida para o mercado de destino, podendo ser exportada de forma indireta ou de forma direta (Garrido et al., 2009). Enquanto a exportação indireta utiliza de intermediários domésticos para realizar a exportação, como um agente exportador, uma organização cooperativa ou uma comercial exportadora, a exportação direta é realizada pela própria empresa que deseja se internacionalizar (Garrido et al., 2009).

O licenciamento, por sua vez, diz respeito à transferência da propriedade industrial de uma empresa para um parceiro no exterior em troca de alguma remuneração (*royalties*), ou outra forma de ganho acordado entre as partes (Garrido et al., 2009). Já uma *joint-venture* é considerada a união de ativos por duas ou mais empresas que juntas constituem uma nova empresa, compartilhando a propriedade e o controle sobre o uso e os frutos desses ativos (Kogut & Singh, 1988).

Tem-se, ainda, os modos de entrada que requerem maiores riscos e comprometimento de recursos, como *greenfield* e aquisição. Um investimento *greenfield* compreende um investimento inicial em novas instalações, que pode ser de propriedade integral ou uma *joint-venture*, e a aquisição, que se refere à compra de ações suficientes de uma empresa que já existe, o que confere controle sobre a empresa (Kogut & Singh, 1988).

Para entender a seleção do modo de entrada, os trabalhos da escola de Upsalla também são pertinentes. Os trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) argumentam que devido à falta de conhecimento nos mercados estrangeiros e a propensão a evitar incertezas, as empresas acabam optando por exportar normalmente para países vizinhos, que são comparativamente mais conhecidos e com práticas de negócios similares ao país de origem.

Nesse sentido, Costa et al. (2020) corroboram que a seleção dos modos de entrada pode ocorrer em função da proximidade com os mercados, da experiência (ou do conhecimento) e do comprometimento de recursos. Os autores explicam, ao encontro dos trabalhos da escola de Upsalla, que as empresas começam seu processo de internacionalização por meio de atividades de exportação, priorizando mercados culturalmente e economicamente

próximos (normalmente são os países geograficamente mais próximos). À medida que as empresas adquirem conhecimento e experiência no mercado de atuação, passam a se envolver em modos de entrada que exigem maior comprometimento de recursos (Costa et al., 2020). Portanto, após um envolvimento inicial com o mercado internacional por meio de atividades de exportação, a tendência é que as empresas façam uso de agentes estrangeiros (Paul & Rosado-Serrano, 2019), abram um escritório de vendas e/ou assistência técnica e, posteriormente, instalem unidades produtivas nos países externos (Laplane et al., 2003).

No caso da Beta Equipamentos, nota-se que a estratégia de expansão internacional seguiu uma trajetória gradual, tanto no que concerne a escolha pelo modo de entrada de exportação, que significa um menor investimento quando comparado à instalação de uma subsidiária (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), quanto a escolha de internacionalizar-se para países mais próximos geograficamente do Brasil. Embora a empresa tenha realizado sua primeira exportação para o mercado italiano, essa atividade caracterizou-se como uma exportação pontual. Posteriormente a empresa buscou expandir-se para países localizados no continente americano, visando minimizar os riscos.

Nessa linha, Ciravegna et al. (2019) definem três tipos estratégicos de internacionalização em relação aos condutores da internacionalização: internacionalização estratégica; internacionalização empreendedora; e internacionalização casual. Na internacionalização estratégica os mercados e modos de entrada são escolhidos a partir de uma lógica econômica e, muitas vezes, as empresas se tornam multinacionais. Na internacionalização empreendedora as empresas podem se tornar multinacionais, mudar modelos de negócios ou continuar se expandindo em sua região. Por fim, na internacionalização casual, as empresas podem se desinternacionalizar após o início da internacionalização ou continuar aprendendo no mercado internacional e crescer como empresas exportadoras (Ciravegna et al., 2019).

Ciravegna et al. (2019) ainda evidenciam que a internacionalização muda empresas e empreendedores, proporcionando novos conhecimentos sobre produtos e mercados. Assim, as empresas que se internacionalizam sem um plano estratégico claro, como aconteceu com a internacionalização da Beta Equipamentos para a Itália, podem buscar uma abordagem mais planejada e estratégica (Ciravegna et al., 2019), como a empresa buscou fazer com a expansão para o continente americano.

2) Analisando o caso, percebe-se que a empresa investe muito pouco em marketing internacional, utilizando-se de táticas *básicas, como distribuição de catálogos e brindes, envio de e-mails de marketing e participação em feiras internacionais*. Considerando que a empresa optasse por manter os investimentos apenas em um dos dois mercados, que mudanças em sua estratégia de marketing poderiam ser implementadas?

Kotler e Keller (2006) defendem que o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, o que exige das empresas a definição de um mercado-alvo, bem como a manutenção e a fidelização dos clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior. Nesse sentido, Keegan (2005) afirma que para ter sucesso em qualquer mercado é necessário analisar vários critérios, como o tamanho do potencial de mercado, políticas e regulamentações, estar atento às atividades da concorrência, além das questões gerais que envolvem o marketing: produto, preço, promoção e distribuição.

Por sua vez, no que tange atividades de marketing além das fronteiras nacionais, Pipkin (2012) esclarece que o nível de incerteza que contempla operações internacionais é maior do que no caso de empresas que atuam apenas no mercado doméstico. Assim, é necessário formular estratégias voltadas tanto para o mercado interno quanto externo. Pipkin (2012) também chama a atenção para a importância de criar estratégias a partir da avaliação do mercado interno, pontos fortes e fracos, e do ambiente externo, oportunidades e ameaças.

No caso da Beta Equipamentos, a empresa tem informações do mercado estrangeiro que foram levantadas nas feiras internacionais e através de informações repassadas pelo representante comercial, no entanto, as estratégias de marketing internacional são apenas focadas em ações promocionais, que é apenas um dos pontos que envolve o marketing. Portanto, é necessário que a empresa faça investimentos em pesquisas de mercado para entender o que precisa ser mudado.

Outro ponto levantado por Pipkin (2012) é que a empresa precisa definir com quais produtos irá ingressar no mercado externo, se o produto será padronizado ou se sofrerá alguma alteração, além de verificar a questão da marca, embalagem e serviços a serem prestados para os clientes estrangeiros. Os produtos Beta Equipamentos já são personalizados para os clientes, porém, é possível que ainda seja necessária alguma outra modificação no produto para atender ao mercado-alvo. Fuchs e Köstner (2016) corroboram que apesar de representar um desafio maior para a gestão, a adaptação dos produtos a países estrangeiros aumenta a satisfação do cliente e permite maior margem de manobra nos preços.

No que concerne o preço, Pipkin (2012) argumenta que a decisão do preço pode ser influenciada pela percepção de valor dos clientes, pela concorrência e pelos fatores políticos do mercado. Se o mercado não aceita o produto Beta Equipamentos, pode ser que a qualidade e o preço sejam muito superiores ao que é exigido pelos clientes destes mercados. Portanto, além de realizar pesquisa de mercado, sugere-se que seja mantida a participação em feiras e o envio de e-mails de marketing com divulgação dos produtos e assuntos pertinentes ao mercado.

Por fim, com o comércio eletrônico ganhando cada vez mais força, o site da empresa também deve ser trabalhado. O estudo de Wang et al. (2016) aborda que os sites devem se adaptar e respeitar a cultura do país anfitrião, o que

pode ser uma nova tática, isto é, um novo meio pelo qual a estratégia de marketing é implementada (Olson et al., 2021) pela Beta Equipamentos. À medida que essa estratégia é implementada, a empresa adquire experiência em vendas internacionais pela internet, ampliando sua base de clientes internacionais e, principalmente, melhorando sua gestão de operações de marketing por meio de bancos de dados e inteligência artificial (Samiee, 2020). A internet não é considerada uma ferramenta de marketing, mas é uma importante plataforma de comunicação através da qual o comércio pode ser realizado e táticas de marketing específicas podem ser empregadas (Olson et al., 2021). Assim, o potencial estratégico da internet deve ser considerado pela empresa, que precisa integrá-la ao processo de marketing (Toledo et al., 2021).

Embora os benefícios advindos da era digital facilitem, independente das diferenças econômicas, políticas ou culturais, a construção de relacionamentos comerciais com clientes em mercados estrangeiros (Katsikeas et al., 2019), as estratégias de marketing internacional devem levar em consideração as peculiaridades de cada país, para que assim a comunicação seja efetiva. Por exemplo, Katsikeas et al. (2019) exemplificam que se o mercado alvo é a China, a estratégia deve considerar que o Google e o Facebook são proibidos no país, se for a Arábia Saudita é importante ponderar que o uso da internet é controlado parcialmente pelo governo.

Assim, utilizando estratégias de marketing digital, que é considerado um processo viabilizado pela tecnologia e que permite com que as empresas colaboram com clientes e parceiros para criar, comunicar, entregar e manter valor para todas as partes interessadas (Kannan & Li, 2017), a Beta Equipamentos pode focar em estratégias digitais para alcançar seu público-alvo, sempre observando as particularidades de cada país.

3) A Beta Equipamentos está enfrentando dificuldades para entrar nos mercados colombiano e peruano. A questão cultural pode ser considerada uma barreira no processo de internacionalização?

A cultura é abordada na literatura de gestão como histórias, quadros, kits de ferramentas, categorias (Giorgi et al., 2015) e valores mantidos de forma coletiva (Beugelsdijk et al., 2017; Hofstede, 1980), além de “formas de viver” construídas por grupos de seres humanos, transmitidas de uma geração à outra (Keegan, 2005). Além dos valores, diferentes estilos de comunicação e estereótipos caracterizam os grupos de pessoas que formam uma cultura (Ojala, 2015). Nesse sentido, estudos argumentam que a cultura de um país interfere no comportamento corporativo e os valores nas atitudes dos indivíduos em relação às corporações (Deephouse et al., 2016).

Como cada país tem a sua forma de viver, a diversidade cultural influencia os negócios e o comportamento de mercado. As empresas internacionais não enfrentam apenas a concorrência de seus competidores, mas também obstáculos relacionados aos diferentes hábitos e preferências do consumidor (Zhou et al., 2016). A distância cultural, elemento central do modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), é considerada a diferença de valores culturais entre países, o que cria dificuldades e desafios para as empresas devido à falta de conhecimento acerca do funcionamento do país anfitrião (Beugelsdijk et al., 2018). Além disso, é considerada um obstáculo em virtude de diminuir a eficiência da transformação do conhecimento no processo de internacionalização da empresa, tendo um papel moderador entre a agilidade organizacional e a velocidade de internacionalização da empresa (Cheng et al., 2020).

O estudo de Mataveli et al. (2022) corrobora que as diferenças culturais são uma barreira vital para as exportações, o que evidencia a necessidade de considerar no planejamento do processo de internacionalização os valores culturais, modos de vida ou estética das diferentes culturas. Os autores ainda afirmam que as barreiras culturais estão positivamente associadas às barreiras do produto e que as barreiras culturais se tornam mais fortes à medida que falta conhecimento sobre a cultura do país de destino. Logo, as barreiras do capital humano, isto é, as habilidades insuficientes dos funcionários e a falta de conhecimento do processo de exportação, estão positivamente associadas às barreiras culturais (Mataveli et al., 2022).

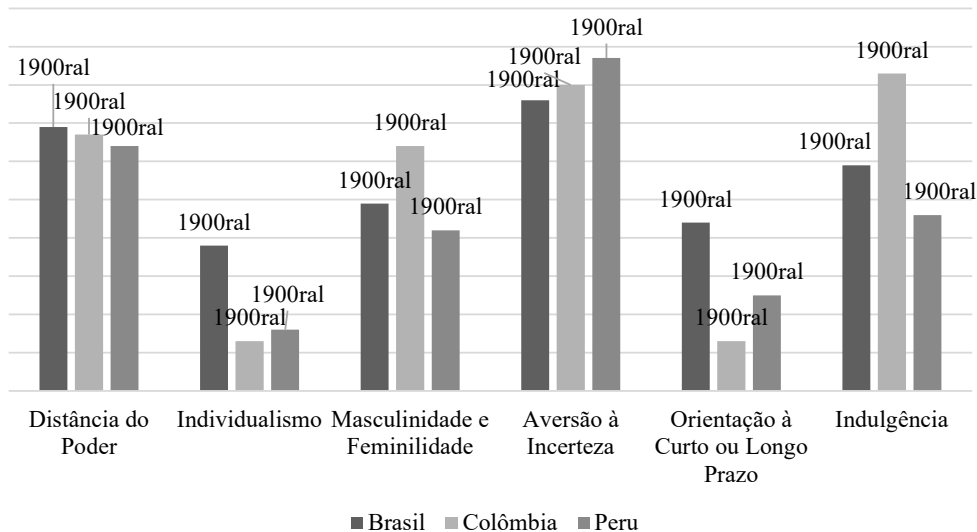
No que tange às diferenças culturais entre nações, Hofstede (1980) realizou um estudo empírico com diversos países, o que resultou em uma taxonomia da cultura. Desenvolvendo uma teoria cultural amplamente aceita (Wang et al., 2016), Hofstede (1984) apresentou quatro dimensões da cultura nacional. Mais tarde essas dimensões foram ampliadas para cinco dimensões (Hofstede, 1991) e, ainda, ao longo dos anos, seu estudo levou a seis dimensões culturais nas quais os países podem ser classificados. São elas: (1) distância do poder – refere-se aos membros da sociedade que enfrentam distribuição desigual de poder, como status social e prestígio, habilidades mentais ou físicas, leis e riqueza –; (2) individualismo – contrário ao coletivismo, em que o grupo recebe mais prioridade do que o interesse próprio, o individualismo é onde as pessoas dão prioridade a si mesmas e aos seus interesses; (3) masculinidade/feminilidade – consiste na separação em diferentes sociedades dos papéis emocionais entre mulheres e homens; (4) aversão à incerteza – refere-se ao nível de vulnerabilidade ou estresse de uma sociedade diante de um futuro desconhecido ou, ainda, à medida que os membros de um determinado grupo cultural se sentem ameaçados pela ambiguidade e tentam evitá-la; (5) orientação à curto ou longo prazo – está relacionada aos esforços das pessoas no futuro, presente ou passado. Na orientação a longo prazo as pessoas se concentram no futuro, adiando o sucesso presente em vista de prosperar futuramente. Já na orientação a curto prazo as pessoas olham mais para o presente ou para o passado do que para o futuro; e a (6) indulgência diz respeito à gratificação versus controle dos desejos humanos básicos relacionados ao prazer da vida (Alsswey & Al-Samarraie, 2021).

O trabalho de Hofstede tornou possível quantificar atributos culturais e, assim, comparar a cultura de diferentes países. Do ponto de vista de Hofstede, quando comparado Brasil, Colômbia e Peru, pode-se observar, como exposto

na Figura 1, que mesmo que os países estejam próximos geograficamente, há disparidades em algumas dimensões. É o caso do individualismo, que prova que ambos os países compreendem um pensamento muito mais coletivo que o Brasil. A orientação a longo prazo também possui diferenças, tanto a Colômbia quanto o Peru possuem pontuação mais baixa que o Brasil nessa dimensão, evidenciando que esses países são mais tradicionais. É importante salientar que “quanto mais significativa a diferença cultural, maior a incerteza para um gestor e mais significativa a desvantagem competitiva potencial para a empresa em relação às empresas que já atendem a esses mercados internacionais” (Mataveli et al., 2022, p. 3).

Figura 1

Comparação entre Brasil, Colômbia e Peru



Fonte: Adaptado de Hofstede.

A partir dessa análise, é possível ainda concluir que a orientação a curto prazo dessas empresas pode resultar em restrições de investimento, como no caso da aquisição de tecnologia. É provável que na visão das empresas desses países a produção atual seja suficiente para o atendimento da demanda existente e investimentos a longo prazo não façam parte da estratégia das empresas, o que inibe a compra das máquinas têxtil da Beta Equipamentos. A distância cultural afeta todas as etapas do processo de internacionalização, desde a decisão da empresa em investir em determinado mercado, até os resultados de desempenho do investimento internacional (Beugelsdijk et al., 2018). Nota-se que as barreiras culturais estão influenciando o desempenho da Beta Equipamentos nesses mercados. Assim, é necessário que a empresa considere as dimensões culturais para ajustar sua estratégia de expansão para esses mercados.

Referências

Allswey, A., & Al-Samarraie, H. (2021). The role of Hofstede’s cultural dimensions in the design of user interface: the case of Arabic. *Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing*, 35(1), 116-127. <https://doi.org/10.1017/S0890060421000019>

Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 30-47. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0038-8>

Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & Van Essen, M. (2018). Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications. *Journal of Management*, 44(1), 89-130. <https://doi.org/10.1177/0149206317729027>

Bourrelle, J. S. (2017, October 17). *Learn a new culture* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=GhA9eyypocE0>

Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110, 95-103. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.003>

- Ciravegna, L., Kundu, S. K., Kuivalainen, O., & Lopez, L. E. (2019). The timing of internationalization—Drivers and outcomes. *Journal of Business Research*, 105, 322-332. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.006>
- Costa, T. C., Ferreira, M. P., Cunha, J. A. C. da, & Pinto, C. F. (2020). Como as capacidades de marketing determinam a escolha dos modos de entrada no estrangeiro e a seleção dos países de destino. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 15(1), 53-70. <https://doi.org/10.18568/internext.v15i1.531>
- Deephouse, D. L., Newburry, W., & Soleimani, A. (2016). The effects of institutional development and national culture on cross-national differences in corporate reputation. *Journal of World Business*, 51(3), 463-473. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.12.005>
- Fuchs, M., & Köstner, M. (2016). Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy. *Management Research Review*, 39(3), 329-355. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2014-0158>
- Garrido, I. L., Vieira, L. M., Slongo, L. A., & Larentis, F. (2009). A Escala Experf e os modos de entrada: Uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 6(4), 312-327. <https://doi.org/10.4013/base.2009.64.03>
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1-54. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007645>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede Insights. (n.d.). Country Comparison Tool. *Hofstede Insights*. Recuperado em 30 de setembro de 2020, de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=brazil,colombia,peru>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
- Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Katsikeas, C., Leonidou, L. & Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405-424. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>
- Keegan, W. J. (2005). *Marketing Global (7a ed.)*. Pearson Prentice Hall.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19(3), 411-432. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing (12a ed.)*. Pearson Prentice Hall.
- Laplaine, M., Coutinho, L., & Hiratuka, C. (2003). *Internacionalização e Desenvolvimento da Indústria no Brasil*. UNESP.
- Mataveli, M., Ayala, J. C., Gil, A. J., & Roldán, J. L. (2022). An analysis of export barriers for firms in Brazil. *European Research on Management and Business Economics*, 28(3), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100200>
- Ojala, A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, 24(5), 825-835. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.007>

- Olson, E. M., Olson, K. M., Czaplewski, A. J., & Key, T. M. (2021). Business strategy and the management of digital marketing. *Business horizons*, 64(2), 285-293. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.004>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Pipkin, A. (2012). *Marketing internacional: Uma abordagem estratégica* (4a ed.). Aduaneiras.
- Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Ministério da Educação. http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington books.
- Samiee, S. (2020). International marketing and the internet: A research overview and the path forward. *International Marketing Review*, 37(3), 425-436. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2018-0120>
- Toledo, G. L., Nakagawa, M. H., & Yamashita, S. S. (2022). O composto de marketing no contexto estratégico da Internet. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 3(1), 33-78. <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n1p34-78>
- Wang, Q., Peng, C. H., Sia, C. L., Tong, Y., Ku, Y-C. (2016). Website Location Strategies Review Under Hofstede's Cultural Dimensions. In Nah, F. F-H., Tan, C-H. (Eds), *HCI in Business, Government, and Organizations: eCommerce and Innovation* (pp. 258–269). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39396-4_24
- Zhou, Y., Lu, L., & Chang, X. (2016). Averting risk or embracing opportunity? Exploring the impact of ambidextrous capabilities on innovation of Chinese firms in internationalization. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(4), 569-589. <https://doi.org/10.1108/CCSM-07-2014-0085>

Como citar:

Círico, M., Floriani, D. E., & Rossato, G. D. (2023). Ação sem Reação: O Caso de Insucesso da Beta Equipamentos nos Mercados Colombiano e Peruano. *Revista Ciências Administrativas*, 29, 1-12. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e12379>

Endereço para correspondência:

Maíra Círico
E-mail: mairacirico@hotmail.com

Dinorá Eliete Floriani
E-mail: dinora@univali.br

Gabrielle Damo Rossato
E-mail: gabriellerossato@gmail.com

Submetido em: 19/03/2021
Revisado em: 21/06/2022
Aprovado em: 17/08/2022

