

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA

**TÍTULO: ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E VANTAGEM
COMPETITIVA NO MERCADO LATINO AMERICANO: UM ESTUDO
DE CASO DA 3M BRASIL**

Resumo

A presente pesquisa foi elaborada com base na leitura e reflexão das bibliografias coletadas, entrevistas realizadas com diversos profissionais e na experiência de estágio curricular que realizei na empresa multinacional 3M em busca de complementar e enriquecer minha jornada acadêmica de bacharel em Relações Internacionais pela FACAMP – Faculdades de Campinas. Ao longo da pesquisa apresentarei as questões a serem investigadas, os objetivos da pesquisa e a empresa escolhida para o estudo de caso. Também irei explorar o tema das estratégias de internacionalização de empresas, formas e tipos de vantagem competitiva, as barreiras e desafios que existem nestes processos e o mercado latino americano. Por fim, relacionarei a coletânea de textos e bibliografias teóricas com as entrevistas que realizei com funcionários da 3M e minha experiência prática do estágio, com um recorte focado nos produtos de máscaras descartáveis, para então estabelecer conclusões e considerações sobre as estratégias de internacionalização para a obtenção de vantagem competitiva da companhia na América Latina. Os resultados indicaram um cumprimento dos objetivos específicos da pesquisa e reflexões relevantes para a temática de internacionalização e vantagem competitiva.

Palavras-Chave: Internacionalização. Vantagem competitiva. América Latina. Estratégias de negócios. Máscaras descartáveis. 3M.

Abstract

This academic research was written based on a Reading and reflection from the chosen and collected bibliographies, interviews carried out with several professionals and based also on my internship experience at the multinational 3M, with the aim of complementing and enrich my bachelor's academic journey in International Relations at FACAMP – Faculdades de Campinas. Throughout the research I will present the questions to be investigated, the goals of this research and also the chosen company for the study case. I will also explore the companies' internationalization strategies theme, ways and types of competitive advantage, barriers and challenges that exist in these tactics and also the Latin America Market. Lastly, I will connect the collection of theoretical texts and bibliographies with the interviews I have done with 3M professionals and my practical experience during my internship, focusing in Disposable Masks product, so I can establish conclusions and considerations about internationalization strategies for 3M competitive advantage in Latin America. The results indicated the achievement of the specific goals and also relevant reflections for internationalization and competitive advantage themes.

Keywords: Internationalization. Competitive advantage. Latin America, Business strategies. Disposable masks. 3M.

1 Introdução

Ao observar os acontecimentos que se seguiram na história mundial, é possível notar que o processo de globalização se estabeleceu como uma etapa do capitalismo em que o grau de concentração do capital atingiu patamares jamais imaginados, aumentando consideravelmente a interdependência entre Estados através da comercialização e expansão dos mercados. A consequente concorrência e competitividade entre empresas de diferentes países explicita, assim, um capitalismo globalizado e constituído por corporações de peso. Caracterizada por Coutinho como um estágio muito mais intenso do processo histórico de internacionalização, a globalização reflete então essa fase significativamente avançada e mais madura da integração da economia mundial capitalista (COUTINHO, 1995).

Nesta última década observam-se desdobramentos e ainda mais avanços da globalização através da 4^o Revolução Industrial, que corresponde ao uso de tecnologias digitais e sistemas ciberfísicos de produção. Fatores como a Inteligência Artificial, Impressão 3D, nanotecnologia e *Big Data* contribuem fortemente para sofisticar a produção das empresas e seus serviços, ampliando seus horizontes e, portanto, proporcionando melhores resultados, experiências e produtos aos seus clientes. Nesse sentido, as grandes empresas exercem um papel fundamental na 4^o Revolução Industrial ao investir em pesquisa e desenvolvimento em seus processos, pois a grande concentração do capital possibilitou que inovações tecnológicas fossem feitas e diversas demandas fossem atendidas (COSTA; AÑEZ; MOL, 2017).

O comércio passou a ser cada vez mais liberalizado por meio da redução ou eliminação de restrições à entrada e saída de capitais entre países, associada à adoção de políticas de caráter neoliberal nos anos 1980. Somado a estes fatores, a criação de blocos comerciais regionais na década de 90 como o Mercosul, por exemplo, explicita um movimento de maior integração regional que impulsiona os fluxos comerciais do mundo todo (sobretudo os regionais) (COUTINHO, 1995).

Nesse sentido, a internacionalização apresenta inúmeras vantagens a empresa que decide realizar esse processo, pois há a possibilidade de diversificar o mercado e adquirir maior autonomia com relação às vendas internas de seu país. Ademais, em momentos de estagnação ou baixa nacional, o produto ainda pode ter um excelente desempenho em outro país com um cenário diferente. O processo de internacionalização pode ocorrer de diversas maneiras e contribui para a redução de incertezas do mercado, num contexto atual da globalização em que tudo acontece rápida e simultaneamente (JOHANSON, 1990).

A questão a ser investigada na presente pesquisa diz respeito à: Quais as estratégias de internacionalização da 3M Brasil são predominantes para a vantagem competitiva no mercado latino americano?

Desse modo, o objetivo central da pesquisa consiste em: Analisar as principais estratégias de internacionalização predominantes da 3M Brasil para a vantagem competitiva no mercado latino americano. Os objetivos específicos desta pesquisa foram: (a) caracterizar o mercado de máscaras descartáveis/reutilizáveis na América Latina; (b) identificar as principais estratégias utilizadas pela 3M Brasil para a internacionalização; (c) identificar as principais barreiras para a internacionalização no mercado latino americano; (d) identificar as características da vantagem competitiva da empresa no mercado latino americano; (e) avaliar se as estratégias de internacionalização adotadas pela 3M Brasil resultaram em vantagem competitiva.

Conforme explicitado na Introdução, o processo de internacionalização expressa uma nova fase da economia mundial e proporciona diversos ganhos à empresa que está se internacionalizando, e também permite que a mesma possa expandir seus mercados ao oferecer seus produtos e serviços a clientes de outras nacionalidades. Nesse sentido, para analisar as principais estratégias de internacionalização, é preciso então dialogar com diversos autores que apresentem perspectivas distintas, desde as abordagens clássicas das escolas de Negócios, até teorias críticas e recentes sobre o processo de internacionalização e seus desafios.

2 Estratégias de Internacionalização e Vantagem Competitiva

Com a nova lógica de produção mundial, as empresas transnacionais (ETN) passam a ter maior foco na rentabilidade de seus ativos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, e revelam o processo de financeirização da gestão empresarial, através da mudança no modelo de governança empresarial que ocorre nas empresas transnacionais. Trata-se então da descentralização de operações produtivas e atividades, somada a centralização do controle de redes de produção internacionalizadas, o que engloba a integração de matrizes e filiais para que as empresas tenham maior eficiência produtiva e maior acumulação de capital (CHESNAIS, 1996; SERFATI, 2008).

A internacionalização de empresas é um processo que expressa a conexão cada vez maior de mercados por todo o globo, e estimula a competitividade entre diversas companhias. Cabe então, à empresa que decide se internacionalizar, se preparar e garantir sua vantagem competitiva perante às demais, e isso requer planos estratégicos muito bem consolidados. Para analisar as diversas estratégias de internacionalização, é preciso primeiro compreender as três formas básicas de internacionalização da produção: I. Comércio Internacional; II. Relação Contratual; III. Investimento Direto Externo (IDE).

I. O Comércio Internacional compreende a internacionalização que ocorre através do produto, que atravessa fronteiras nacionais por meio da importação e exportação. Nesse sentido, a exportação (direta ou indireta) possibilita que as empresas acessem mercados estrangeiros sem realizar grandes investimentos, através da aquisição de experiência internacional. II. A Relação Contratual corresponde à transferência de determinado ativo, como um equipamento, tecnologia ou patente, de uma empresa para outra. III. Por fim, o IDE consiste no deslocamento da atividade de produção para os demais países (CHESNAIS, 1996; SERFATI, 2008).

A companhia pode enfrentar inúmeros obstáculos em seu processo de internacionalização, que englobam diversas variáveis como recursos naturais e geográficos, capacidade produtiva e infraestrutura, custos e investimentos necessários, e escassez ou ausência de conhecimento sobre o mercado, por exemplo. Como já mencionado anteriormente, ao expandir seus negócios para outros países, a empresa pode optar por internacionalizar sua estrutura de produção ou apenas seus serviços e produtos. Essa escolha também impacta e diferencia quais tipos de barreiras ou dificuldades podem surgir no processo. As barreiras para a internacionalização são todas aquelas que envolvem restrições estruturais, operacionais e outras mais que dificultam ou impedem a capacidade da companhia desenvolver ou sustentar operações comerciais em mercados externos (LEONIDOU, 1995).

No entanto, tais barreiras, por si só, não são suficientes para impedir que as empresas iniciem ou prossigam os estágios seguintes de internacionalização apresentados no modelo de Uppsala. Nessa instância, apresentam-se como

barreiras: a falta de experiência internacional, ausência de inovação, desafios na adaptação do lançamento de novos produtos, falta de capacidade organizacional e recursos intelectuais (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

As barreiras para a internacionalização podem ser de natureza interna, implicando normalmente nas características do produto e cultura da empresa; ou de natureza externa, o que engloba características e particularidades do segmento e indústria, fatores macro ambientais e as configurações do mercado/país de destino. A falta de recursos intelectuais e conhecimento dos gestores e líderes que atuaram ativamente no processo é um dos maiores obstáculos na internacionalização, e isso pode ser contido ou evitado quando a tomada de decisões é baseada em fundamentos e estudos profundos sobre mercados externos, explicitando então a relação direta entre o comprometimento dos indivíduos e seus conhecimentos aplicados (LEONIDOU, 2004).

As vantagens de internalização, que correspondem ao *Internalization*, estão atreladas diretamente à redução dos custos de transação. Aqui a empresa busca tornar o custo de produção que ocorre internamente, dentro da estrutura hierárquica corporativa, menor do que os custos requeridos para a transação com as demais empresas de fora. Nesse sentido, no momento em que a empresa apresenta as vantagens de *Ownership* e *Internalization*, a empresa tende a exercer a internacionalização por meio do comércio exterior ou IDE (DUNNING, 1988). As vantagens de localização correspondem ao *Location* e geralmente incentivam a internacionalização produtiva por meio de IDE, nos casos em que a empresa transnacional busca maior eficiência alocativa e produtiva. Essa vantagem consiste nas características específicas de determinada região ou local no exterior, considerando fatores como a mão de obra, recursos naturais, padrões socioambientais, custos de infraestrutura e transporte, ambiente tecnológico e potencial de crescimento do mercado. Também é importante ressaltar que tais vantagens podem variar conforme o tipo de estratégia adotada pelas empresas (DUNNING, 1988).

Nesse sentido, as teorias de internacionalização explicitam que a *Firm Export Performance* (FEP) está diretamente relacionada aos principais tomadores de decisão da empresa em questão, suas ações a respeito do mercado internacional, conhecimento e compromisso com o processo de internacionalização, habilidades e competências. Tais fatores determinam, portanto, o desempenho da exportação. Dessa forma, as estratégias de exportação e internacionalização das empresas englobam procedimentos e planos focados para os objetivos dos quais a empresa deseja alcançar vantagem competitiva (SHAMSUDDOHA; ALI, 2006).

Nesse sentido, as alianças estratégicas podem apresentar muitas variações, desde acordos de produção em conjunto até mesmo o licenciamento de tecnologias. As empresas latino-americanas, por exemplo, possuem determinadas motivações no processo de tomada de decisão para desenvolver alianças estratégicas cross-border. Dentre as principais motivações estão: I. O movimento competitivo; II. A redução de custos e riscos; III. O acesso ao mercado internacional; IV. O acesso aos recursos financeiros do parceiro estrangeiro; V. O acesso ao conhecimento de mercado do parceiro estrangeiro; e VI. O acesso à expertise tecnológica do parceiro estrangeiro (KOTABE, 2000).

Como resultado de estratégias de internacionalização consistentes e bem implementadas, ao longo do tempo a empresa tende a apresentar vantagem competitiva quando comparada aos demais players do mercado. A vantagem competitiva é aquela que fornece a oportunidade de rentabilidade sustentada com relação aos competidores, ao invés de uma circunstância na qual o lucro é

capturado por empresas em níveis semelhantes por volume e *market-share* (BRITO; BRITO, 2012).

Assim, a companhia adquire vantagem competitiva na medida em que se cria mais valor econômico do que suas rivais, ou seja, quando ela apresenta uma maior diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor e o custo para produzir e vender seus produtos ou serviços. A geração de valor é fundamental para expressar o desempenho de uma empresa, sobretudo no mercado internacional. Além disso, é possível mensurar a vantagem competitiva de uma companhia por meio da análise do desempenho contábil ou através da análise do desempenho econômico, ao avaliar o comportamento dos passivos na receita daquela empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Setores fragmentados são setores em que pequenas e médias empresas atuam, e não há um pequeno grupo de empresas que lidere a participação de mercado ou crie novas tecnologias dominantes. Nesse caso, é possível que hajam poucas barreiras à entrada, estimulando pequenas empresas a se inserirem. Há então, oportunidade e espaço para implementar uma estratégia que torne o setor consolidado num pequeno número de empresas. Já setores emergentes normalmente foram criados recentemente ou recriados, caracterizados por inovações tecnológicas e mudanças no comportamento e necessidades do consumidor. Há então um enorme conjunto de possibilidades e oportunidades para as empresas neste setor, que podem ser pioneiras e atuar na estruturação inicial do setor e ditar as regras do jogo de forma que lhe sejam particularmente benéficas. No entanto, ser pioneiro em setores emergentes apresenta desvantagens que englobam os riscos e o cenário de incertezas quanto aos próximos passos a serem seguidos, exigindo da companhia um nível considerável de flexibilidade e adaptabilidade (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Os setores maduros são setores já consolidados, e que muito provavelmente já passaram por sua fase emergente. Com o passar do tempo, as novas maneiras de fazer negócio que haviam sido implementadas inicialmente passam a ser então amplamente conhecidas, tornando o setor maduro. Neste tipo de setor, é comum observar um crescimento muito mais lento na demanda, desenvolvimento de cliente com experiência em compras recorrentes e também uma desaceleração no aumento da capacidade produtiva. Nesse sentido, as oportunidades aqui migram do desenvolvimento de novos produtos ou tecnologias inovadoras para o refinamento e aperfeiçoamento de produtos, foco em qualidade e redução de custos, além da inovação em processos já existentes (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Por fim, setores em declínio são caracterizados pela queda absoluta nas vendas durante um período prolongado, então evidentemente há, por parte das empresas neste setor, um preparo muito maior para ameaças do que para oportunidades. No entanto, ainda é possível detectar oportunidades como liderança de mercado, facilitando a saída de empresas através da compra seguida de um encolhimento na linha de produtos dos concorrentes. Há também a oportunidade através da estratégia de nichar seu produto ou estratégia de colheita para realizar uma retirada de produtos para extrair o máximo de valor possível, e a estratégia de alienação, que busca tirar a companhia de um setor em declínio (BARNEY; HESTERLY, 2011). Ao analisar a vantagem competitiva como um desempenho acima da média a longo prazo, é preciso considerar que a chamada "vantagem competitiva sustentável" atua com base fundamental desse processo de desempenho. Ainda que uma companhia apresente diversas fraquezas e fortalezas comparado aos seus competidores, há três tipos de vantagem competitiva a serem adquiridos: I. baixo custo; II. diferenciação; III.

enfoque. Tais estratégias genéricas serão mais detalhadamente descritas abaixo (PORTER, 1989).

I. A liderança no custo ocorre no momento em que a empresa busca se tornar o produtor de baixo custo em seu segmento. Nesses casos geralmente trata-se de uma companhia de amplo escopo, que atua em diversos segmentos industriais e pode até operar em indústrias correlatas, e essa amplitude é bem significativa para a sua vantagem de custo. As fontes dessa vantagem de custo são variáveis de acordo com a estrutura da indústria, podendo englobar tecnologia patenteada, a busca de economias de escala e acesso preferencial a matérias-primas; II. A diferenciação é um tipo de vantagem que expressa a autenticidade buscada pela empresa ao longo de dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Especialmente esse tipo de vantagem permite que a empresa seja recompensada podendo ofertar um preço *premium*; III. Já o enfoque é baseado na escolha de um ambiente competitivo dentro de uma indústria (PORTER, 1989).

Considerando o contexto globalizado cada vez maior e a integração dos mercados, as empresas demandam então novas maneiras de potencializarem sua vantagem competitiva, e o chamado *sourcing* global surge como uma espécie de reação natural ao aumento da concorrência de empresas internacionalizadas. O processo de *sourcing* está diretamente ligado com o conceito de *outsourcing*, e corresponde à busca, avaliação e seleção de fornecedores. Assim, determinada função que requer a realização de um conjunto de atividades é feita por um fornecedor externo, ao invés de ser feita internamente pela empresa. Esse processo pode acontecer de diferentes maneiras como o *sourcing* simples, que consiste na busca de apenas um fornecedor, ou múltiplo, que consiste na busca de vários fornecedores (LOCKSTROM, 2007).

3 Procedimentos Metodológicos

O método da pesquisa é de caráter qualitativo. Este método busca analisar e avaliara representatividade de um grupo de sujeitos que constituem a pesquisa e leva em consideração sua justificativa no momento em que se deseja compreender um fenômeno em questão, investigar a complexidade de determinado problema e classificá-lo (MERRIAM, 1998).

A presente pesquisa é do tipo exploratória, que, de acordo com Godoy (1995), é a mais adequada na situação em que o pesquisador lida com questões pouco conhecidas e se baseia no entendimento do fenômeno como um todo. Ademais, o valor central para essa categoria de estudo é a compreensão das trocas e interações entre os sujeitos, os sentidos e processos que caracterizam os cenários do ambiente organizacional.

Foram realizadas 4 entrevistas com profissionais que atuam em suas respectivas áreas na base operacional da companhia, que se situa em Sumaré. Para participar das entrevistas foram escolhidos uma das *shoppers* de *marketing* de portfólio, a gerente de *insights* e *analytics* da América Latina, o gerente financeiro da América Latina, e a especialista em operações de exportação. Tais profissionais estão diretamente ligados à gestão das atividades direcionadas às vendas, lançamentos e *marketing* da empresa para a América Latina. Como forma de anonimato, não foi permitida a identificação dos indivíduos e, portanto, foram utilizadas as siglas E1, E2, E3 e E4 respectivamente para se referir aos sujeitos.

A coleta de dados foi feita com a aplicação de um questionário semiestruturado com doze perguntas focadas no tema abordado. Além disso, a

coleta também engloba dados de documentos oferecidos pela empresa para melhor compreensão das questões apresentadas. As entrevistas individuais com os sujeitos da pesquisa registraram um tempo médio de 60 minutos e foram gravadas a distância digitalmente.

Para a análise de dados, esta pesquisa se baseia também nos conceitos de categorização de Flores (1994), que consiste numa análise feita a partir de temas considerados relevantes ao pesquisador.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta seção serão apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos.

4.1 Estratégias de Internacionalização

4.1.1 Percepção e Estudo de Mercado

Quando se trata da percepção de mercado e priorização geográfica na América Latina (fatores essenciais no processo de internacionalização), é considerado o estudo de mercado a ser feito e alguns requisitos necessários ao escolher o país para lançar as máscaras descartáveis. Nesse sentido, o entrevistado 1 (*shopper marketing* América Latina) esclarece que a 3M planeja seu NPI de máscaras descartáveis conforme algumas especificidades de países como o *transfer cost* e número de habitantes, por exemplo:

Na maior parte dos nossos negócios somos focados nos maiores países como o Brasil ou México, por conta do tamanho do país. Isso significa uma maior população e maiores clientes em potencial. Mas isso não significa que só por determinado país ser menor ele não tenha uma boa oportunidade. Analisamos e fazemos insights para entender oportunidades nos produtos que iremos lançar. É preciso entender o mercado no qual estamos nos inserindo. Também analisamos o *transfer cost* que teremos e qual será o custo final considerando taxas e transporte. (E1 - *shopper marketing* América Latina).

Ainda sobre percepção e estudo de mercado, o entrevistado 1 (*shopper marketing* América Latina) também menciona que para entender e analisar o mercado no qual a empresa está se inserindo, é possível criar comitês ou trabalhar com consultorias. No caso da 3M, é feita uma consultoria com companhias externas especializadas em estratégias de internacionalização que oferecem análises através de relatórios com todo o desempenho macroeconômico dos países, tendências de mercado e possíveis cenários futuros:

Sim. Se desejamos ter alguns *insights*, não temos um departamento ou um time interno que atue dessa forma. Contratamos outras companhias que oferecem este tipo de serviço. Temos algumas áreas dentro da 3M que trabalham com *insights*, mas elas estão em contato com estes parceiros. (E1 - *shopper marketing* América Latina).

4.1.2 Barreiras para a Internacionalização

Seguindo a linha de estratégias e estudo de mercado, é possível que a empresa se depare com diversos tipos de barreiras e obstáculos para a internacionalização e circulação das máscaras descartáveis. Dentre tais barreiras, os entrevistados 1 e 4, respectivamente, discutem mais especificamente sobre como foi o período da pandemia para os negócios de

máscaras descartáveis. Num contexto de crise global e um aumento da demanda repentinamente combinados com atrasos logísticos, é inevitável que os negócios sejam afetados. São pontuados então problemas com exportação e logística, além de alterações na regulamentação por parte do governo com o objetivo de priorizar o mercado local:

Sim! Tivemos alguns problemas envolvendo essa questão, porque alguns países estavam fechados e fronteiras também. Não tínhamos inventário o suficiente, foi um desafio especialmente porque este produto tinha uma demanda muito alta. Mas acredito que foi da mesma maneira para todos os países. (E1 - *shopper marketing* América Latina).

Todos estavam procurando por esses insumos, então foi bem difícil conseguir matéria prima. Quando a China parou e fechou seus portos, isso mexeu com o mundo inteiro porque os *containers* não saíam mais. O que acontecia é que às vezes tínhamos o *booking*, que é o espaço no navio, mas quando eu solicitava a retirada do *container*, esse *container* não existia. Além disso, o que eu pagaria U\$ 3.000 num *container*, passei a pagar U\$ 15.000, então os preços também subiram nesse nível. (E4 - especialista em operações de exportação).

Ainda considerando o contexto pandêmico e também o significativo aumento na demanda por máscaras descartáveis, é natural que haja alterações nas regulamentações internacionais de exportação na América Latina para atender tais necessidades. O entrevistado 4 (especialista em operações de exportação) comenta como isso impactou a 3M, uma vez que o governo federal buscou priorizar atender a demanda local através da implementação da chamada “licença de exportação”:

Sim, houve uma alteração na regulamentação. O governo barrou as exportações para que a gente atendesse o mercado local/nacional. Então foi implementado uma “licença de exportação” que nunca tivemos antes, então precisávamos submeter uma licença para então conseguir exportar, mas eles não as aprovavam para que a gente pudesse suprir o mercado local, aí a exportação acabava demorando muito. (E4 - especialista em operações de exportação).

A questão dos atrasos logísticos também pode ser considerada uma barreira significativa para o processo de internacionalização e atuação da 3M no exterior. O entrevistado 3 (E3 – gerente financeiro da América Latina) comenta como isso afetou a cadeia logística da companhia nos últimos anos:

Sofremos muito com logística e ainda temos um aumento do *lead time* das importações. Temos notado um aumento do tempo para seguir com o processo de internacionalização, muito por conta da cadeia logística e todo o caos logístico. Nossos níveis de inventário obrigatoriamente subiram porque precisávamos de mais tempo para realizar a importação, então o estoque de segurança também precisava ser maior. (E3 - gerente financeiro da América Latina).

Além da questão da logística, o risco cambial também pode influenciar diretamente na internacionalização de uma empresa e exercer o papel de uma barreira, como o entrevistado 3 (gerente financeiro da América Latina) comenta:

Como somos uma empresa importadora e exportadora, temos uma exposição à variação do dólar. Falando da 3M Brasil, nossos registros contábeis são em reais, mas quando exportamos ou importamos isso é feito em outras moedas, principalmente o dólar. (E3 - gerente financeiro da América Latina).

4.1.3 Performance de Exportação

Com relação à performance de exportação, é imprescindível observar o local em que as máscaras descartáveis são fabricadas e como as mesmas são então comercializadas nos demais países da América Latina. O entrevistado 1 afirma que as máscaras inicialmente são fabricadas da China, que por sua vez exporta diretamente aos Estados Unidos. No caso da 3M, com sede em Minnesota, os Estados Unidos atuam como subsidiário no processo de comércio exterior:

As máscaras vêm da China. A China exporta para os Estados Unidos, que é o subsidiário que as compra, e então o restante dos países compram as máscaras dos Estados Unidos. (E1 - *shopper marketing* América Latina).

A performance de exportação e a área de logística pode variar de empresa para empresa, dependendo de suas configurações e objetivos de negócio. Desse modo, o entrevistado 4 afirma que houve uma significativa reestruturação na companhia durante os últimos anos. Durante o processo de agendamento e planejamento de exportação, determinados instrumentos e ferramentas de priorização como uma carteira de pedidos otimizam os processos e trâmites logísticos:

Tivemos uma grande reestruturação na 3M de quatro anos para cá. Mudaram cargos e departamentos, e minha área de exportação agora envolve especificamente logística e embarque. Vendemos mais máscaras para a América Latina do que para outras regiões, então quando a Argentina, por exemplo, entra com um pedido, é necessário rodar uma carteira de pedidos para ver as datas e previsões, informações de atraso e acesso ao sistema. Isso permite que haja uma consolidação de embarque, que varia de cada país. A Argentina trabalha conosco apenas com transporte rodoviário, então analiso as particularidades e licenças de aprovações para garantir que o faturamento seja iniciado. (E4 - especialista em operações de exportação).

Nesse mesmo contexto que diz respeito ao comércio exterior, a escassez de insumos e os atrasos logísticos que ocorreram no mundo todo com a pandemia de COVID-19 afetaram significativamente empresas e multinacionais em geral. No entanto, se tratando de uma companhia que comercializa máscaras descartáveis (produto muito demandado neste período), os entrevistados 1 e 4 contam brevemente sobre como a 3M lidou e contornou a situação logística, enfrentando inúmeros desafios que atravessaram diversas áreas da empresa:

É difícil dizer com certeza qual foi de fato a estratégia que a 3M seguiu. Tivemos falta de inventário por conta de uma demanda muito grande de máscaras descartáveis e problemas com logística. Acredito que em alguns países as questões regulatórias também foram mais flexíveis durante este período em particular, isso facilitou a comercialização do produto para atender as pessoas; (E1 - *shopper marketing* América Latina).

Com essa crise global que tivemos com a pandemia, tivemos uma falta de containers e de bookings. Não havia espaço nos navios. Tivemos que estudar as possibilidades e passamos a trabalhar com dois meses de antecedência. (E4 - especialista em operações de exportação).

4.1.4 Conhecimento como estratégia de internacionalização

Ao debater sobre conhecimento como estratégia de internacionalização, é preciso ter em mente que o *know how* sobre o país-alvo desse processo de internacionalização é tão importante quanto o *know how* sobre segmento de mercado em que o produto atua. É preciso então estudar não apenas biossegurança e como aprimorar o produto máscaras descartáveis, como também é preciso estudar e analisar com atenção a cultura, o povo e costumes do país ou continente em questão, para entender como aquele público e potenciais clientes enxergam e interagem com esse tipo de produto. O entrevistado 1 entende que, por mais que em alguns países da América Latina não haja uma cultura e estímulo à segurança como para capacetes, por exemplo, as máscaras descartáveis foram recomendadas por instituições globais:

Acredito que não, porque nossos capacetes são mais focados em atender *pro consumers*, que são os profissionais que trabalham com obras e cada país tem sua legislação. As máscaras descartáveis (e não os respiradores) foram lançadas por conta da pandemia. Havia um mandatório para que todos usassem em locais públicos. O que vemos agora é que mesmo com a queda nos números de contágio e óbitos é que algumas pessoas ainda assim continuarão usando máscaras descartáveis para ir ao hospital, por exemplo. (E1 - *shopper marketing* América Latina).

4.2 Vantagem Competitiva

4.2.1 Recursos

Como demonstrado anteriormente nos levantamentos teóricos, a vantagem competitiva pode ser alcançada através de recursos e capacidades. Nesse sentido, o entrevistado 1 aponta que dentre os possíveis recursos (sejam eles pessoas, tecnologia, finanças ou estrutura), a 3M acaba adquirindo vantagem competitiva de diversas formas como através de sua tecnologia de ponta na inovação e também com seu portfólio tão diversificado:

Antes da pandemia tínhamos máscaras e respiradores mais focados no setor industrial, certo? Não éramos focados no consumidor final porque não se usavam máscaras descartáveis, então isso foi projetado e lançado para atender essa demanda, e nossos produtos oferecem um diferencial de qualidade. (E1 - *shopper marketing* América Latina).

Já o entrevistado 4 comenta sobre o *sourcing* como recurso para vantagem competitiva da multinacional, e acrescenta que a licitação para definir preços e valores sobre os custos é realizada globalmente por todas as sedes da 3M ao redor do mundo:

Falando de *sourcing*, temos contratos globais com os principais agentes de carga e armadores do mundo. Esse *bid* é feito globalmente por todas as 3M do mundo, então já temos tudo acordado incluindo tarifas e tabelas, isso otimiza muito trabalho.

(E4 - especialista em operações de exportação).

4.2.2 Capacidades

Nessa mesma linha, as capacidades por sua vez são outro tipo de vantagem competitiva, e se referem então à cultura organizacional, gestão, talento e habilidade de integração, por exemplo. Assim, o entrevistado 4 comenta brevemente como a 3M enfrentou períodos conturbados como a pandemia e utilizou de um plano de priorização global para contornar a situação:

No início da pandemia nossas exportações aumentaram drasticamente. Não tínhamos capacidade para produzir tudo, por isso foi feito um plano de priorização global, trabalhávamos por priorização dos países. Nem participávamos das reuniões globais por ser bem *high level*, mas acredito que verificavam a quantidade de casos e o estoque de máscaras dos países para prosseguir e determinar onde enviar primeiro. (E4 - especialista em operações de exportação).

Com relação à capacidade de integração e gestão organizacional, o entrevistado 4, que é especialista em operações de exportação, também afirma que as áreas da 3M voltadas para negócios têm optado por priorizar o mercado regional e integrar países da América Latina:

Hoje eu noto que o pessoal de negócios parece estar mais focado em mercado local, porque não tenho tido essa interação grande como eu tinha antes com negócios. Não sei ao certo se há um plano de expansão do mercado de máscaras. (E4 - especialista em operações de exportação).

Também é importante ressaltar que o entrevistado 3 aponta como determinados instrumentos financeiros são importantes e decisivos para a vantagem competitiva no momento em que é necessário suporte para proteger a companhia da volatilidade cambial. Tendo em vista que a 3M é uma empresa multinacional e presente em diversos países ao redor do mundo, é preciso analisar e alinhar muito bem como estes instrumentos financeiros serão utilizados pela companhia com o objetivo de minimizar impactos da volatilidade cambial, pois importações e exportações implicam necessariamente nessa conversão de moedas:

Fazemos um acompanhamento Buscamos ferramentas e instrumentos financeiros para nos proteger da volatilidade cambial, como quando acontece o head naturalmente ou quando entramos em contato com um banco para contratar esse head e equilibrar nossa balança. Isso ajuda a gerenciar a exposição cambial e mitigar a volatilidade das moedas. (E3 - gerente financeiro da América Latina).

4.3 Discussão dos Resultados

Em primeira instância é importante ressaltar o posicionamento de marca muito claro e a reputação da companhia no mercado latino americano. Como mencionado por alguns dos entrevistados, a 3M claramente prioriza a qualidade e alta performance de seus produtos, o que evidentemente permite que a empresa ofereça por um preço *premium*. Essa priorização explícita, portanto, que uma das principais vantagens competitivas presentes na 3M é a de diferenciação, descrita por PORTER (1989). Tal posicionamento de marca não

engloba apenas um produto de qualidade, mas também a percepção que o consumidor tem dessa qualidade, e esse é um dos principais fatores que expressam credibilidade porque é o fator que fará com que o consumidor pague pelo preço *premium*.

A credibilidade envolve muitos atributos como confiança e capacidade da empresa em honrar a promessa feita no mercado. Nesse quesito a 3M pode ser considerada um *case* de sucesso, tendo em vista os apontamentos dos entrevistados de que muitas vezes os clientes escolhem pagar um pouco acima do preço médio de mercado, pois estão em busca de qualidade. Esse preço pela qualidade se dá principalmente quando o assunto são máscaras descartáveis, produto que diz respeito à segurança dos indivíduos e por isso requer alta tecnologia para um alto desempenho, e também conforto durante seu uso.

Outro fator interno da companhia que contribui significativamente para a expertise dos funcionários e resultados consistentes são as metodologias utilizadas nas atividades diárias e projetos em que os profissionais atuam. Ao longo da minha experiência como estagiária em Marketing de Portfólio da América Latina, utilizei em diversos momentos metodologias como o *Lean Six Sigma*, por exemplo, para dar credibilidade e sustentação no período de desenvolvimento dos meus projetos, em que eram necessários cronogramas, priorização e delegação de tarefas, e prazos de entrega. Metodologias como essas são muito valorizadas pois otimizam o trabalho, geram valor e credibilidade ao processo de desenvolvimento do projeto, e resultam no aprimoramento de processos internos da companhia, estabelecendo um notável diferencial competitivo.

Nesse sentido, é possível observar também alguns desafios e barreiras para o processo de internacionalização que a 3M enfrentou no mercado de máscaras durante o início do período pandêmico. Como mencionado pelos profissionais entrevistados, a demanda mundial pelos produtos de máscaras descartáveis subiu de maneira exponencial, sobretudo no início da pandemia. Além da implementação de ferramentas e instrumentos técnicos para contornar situações como a falta de estoque, atrasos logísticos e barreiras alfandegárias, foi necessário também aprimorar ainda mais diversas *soft skills* dos funcionários como flexibilidade, habilidade de negociação e resolução de problemas. Como discutido ao longo das entrevistas realizadas, a alta demanda pelas máscaras e dificuldade em exportação devido à priorização nacional por parte do governo fizeram com que a companhia enfrentasse diversas barreiras para a internacionalização e comercialização de máscaras descartáveis na América Latina.

Antes da pandemia, a 3M fabricava e comercializava respiradores e máscaras focados no mercado hospitalar. Com o significativo aumento da demanda mundial por máscaras descartáveis, a multinacional lançou o produto focado no consumidor final e, embora houvesse uma alteração na regulamentação dos países da América Latina com o objetivo de flexibilizar venda e circulação das máscaras, a questão logística e de consolidação de embarque variam muito de país para país, tornando o processo de internacionalização e adaptação no lançamento das máscaras mais complicado.

Com relação à expansão de operações de uma empresa no exterior descrita teoricamente por Germano (2003), ainda que os entrevistados não tenham mencionado detalhadamente fatores como investimento *greenfield*, aquisição de *cross-border*, ou aquisição de participação minoritária, é possível estabelecer uma análise entre a performance da 3M e estes conceitos, e mensurar a coerência da estratégia da companhia através de sua presença

internacional. A companhia tem sua base instalada em 70 países, e comercializa e distribui seus produtos em mais de 200 países. Desse modo, evidentemente são realizadas inúmeras operações da empresa no exterior em diversas moedas, o que pode contribuir para amadurecimento da empresa, mas também requer ferramentas financeiras para controlar essa volatilidade de câmbio que acompanha uma grande exposição internacional.

Nesse sentido, é possível notar também que tamanha presença internacional da 3M fortalece ainda mais seu processo de internacionalização, assim como Shamsuddhoa e Ali (2006) dissertam ao afirmarem que quanto maiores são a experiência e conhecimento no mercado, a percepção da empresa sobre exportação também se torna cada vez maior. Isso pode ser percebido através das respostas de alguns dos entrevistados, ao mencionarem mecanismos que acabam otimizando o processo de exportação como uma rodada de carteira de pedidos, ou também ferramentas financeiras que protegem a companhia da volatilidade cambial e, conseqüentemente, evitam grandes perdas de dinheiro na conversão de moedas durante as importações e exportações.

5 Considerações Finais

Com relação ao primeiro objetivo específico, que é **(a) caracterizar o mercado de máscaras descartáveis/reutilizáveis na América Latina**, é possível afirmar que a pesquisa foi capaz de atingi-lo e descrever algumas particularidades e limitações deste mercado. Reflexões e conclusões apontaram como a comercialização de máscaras descartáveis na América Latina obteve um crescimento significativo e, apesar de desafios logísticos, apresenta ainda muito espaço e oportunidades, mesmo com a flexibilização da pandemia.

A respeito do objetivo **(b) identificar as principais estratégias utilizadas pela 3M Brasil para a internacionalização**, conclui-se que foi atingido através, principalmente da metodologia qualitativa da pesquisa. Ao longo das entrevistas e após a análise dos dados, foi possível então estabelecer relações entre as estratégias de internacionalização e determinadas medidas tomadas pelos funcionários e profissionais da companhia. Desse modo, as principais estratégias apresentadas pela empresa foram apresentadas durante a seção de Discussão de Resultados.

O terceiro objetivo específico, que engloba **(c) identificar as principais barreiras para a internacionalização no mercado latino americano**, também foi atingido. Devido à alguns comentários dos entrevistados e a análise das bibliografias, pude observar determinados padrões nas respostas dos profissionais quando o assunto se tratava de desafios e barreiras para a internacionalização, especificamente na América Latina.

O objetivo que busca **(d) identificar as características da vantagem competitiva da empresa no mercado latino americano** foi atingido através do roteiro direcionado às entrevistas com perguntas mais voltadas para o diferencial da 3M, sob a ótica dos conceitos teóricos de vantagem competitiva levantados nos primeiros capítulos da pesquisa. Foi possível relacionar os tipos de vantagem competitiva descritos por alguns teóricos com comportamentos de mercado apresentados pela 3M através de fatores como suas metodologias internas, tecnologia, qualidade e *expertise* de funcionários.

Por fim, o objetivo específico que diz respeito à **(e) avaliar se as estratégias de internacionalização adotadas pela 3M Brasil resultaram em vantagem competitiva** também foi atingido. A partir do momento em que foram

estabelecidas pontes entre conceitos teóricos e experiências práticas de mercado por meio dos entrevistados, e o objetivo anterior foi concluído, foi então possível avaliar se tais estratégias adotadas pela empresa de fato resultam numa performance de vantagem competitiva. Embora, como mencionado na seção anterior, o portfólio extremamente diversificado possa apresentar riscos à companhia, é inegável a posição de grande *player* de mercado que a 3M ocupa, liderando o setor de máscaras descartáveis quando se trata de qualidade.

Nesse sentido, é importante reconhecer também as limitações da presente pesquisa. Dentre elas estão o recorte de produto e número de entrevistados. Ainda que realizar uma análise com base nas máscaras descartáveis tenha tornado a pesquisa mais bem estruturada e precisa, o segmento de segurança tem muito a ser explorado, sobretudo quando consideramos o contexto atual em que empresas multinacionais têm enfrentado. Com relação ao número de entrevistados, também é importante ressaltar que os apontamentos consistem na experiência profissional individual dos colaboradores selecionados. Em contrapartida, a metodologia qualitativa foi essencial para dar sustentação às argumentações e estabelecer relações entre ideias. A temática escolhida de fato apresenta inúmeras possibilidades de exploração e contribuição para o mundo dos negócios internacionais.

Referências

- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. São Paulo: Pearson Education, 3.ed., 2011.
- BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva, Criação de Valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, 2012.
- BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva e sua relação com o Desempenho - Uma Abordagem Baseada em Valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.
- CARECHO, André Filipe Monteiro. **Global Sourcing: Fonte de Vantagem Competitiva face à globalização**. Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2018.
- CARO, RUIZ A. **Las estrategias para enfrentar el Covid-19 en América Latina, 2020**. America Latina en Movimiento, n. 9, Integración Regional, una Mirada Crítica, del GT Integración Regional y Unidad Latinoamericana de Clacso, 2020.
- CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CEPAL. Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. **Estudo Econômico da América Latina e do Caribe**, 2021, Resumo Executivo, (LC/PUB.2021/11), Santiago, 2021.
- COSTA, Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno; MOL, Anderson Luiz Rezende *et al.* Escolhas Teóricas do Processo de Internacionalização: uma Visão Epistemológica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, p. 960–973, 2017.
- COUTINHO, Luciano. Nota Sobre a Natureza da Globalização. **Economia e Sociedade**, Campinas, n. 4, 1995.
- DUNNING, John. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, 1988.
- FLÓREZ GIL, Javier. **Análisis de Datos Cualitativos: Aplicaciones a la**

- Investigación Educativa.** Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994.
- GERMANO, Mendes de Paula. **Estratégias Corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina.** Sn. 137. Serie Desarrollo Productivo. Santiago: CEPAL, 2003.
- GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995.
- HITT, M. A., R. D. Ireland & R. E. Hoskisson. **Strategic Management: competitiveness and globalization.** Cincinnati, South-Western College. 2001.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, 1990.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009.
- KAUFMANN, L., & REDDERICH, F. **A Novel Framework for International Sourcing Applied to the Emerging Chinese Supply Market.** 2005.
- KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born Global Firm. **Journal of International Business, Florida State University**, v. 35, p. 124–141. 2004.
- KOTABE, M. Strategic Alliances in Emerging Latin America: a view from Brazilian, Chilean, and Mexican Companies. **Journal of World Business**, v. 35, n. 2, p. 114-132, 2000.
- LEONIDOU, Leonidas C. Export barriers: non-exporters' perceptions. **International Marketing Review**, v. 12, p. 4-25, 1995.
- LEONIDOU, Leonidas. C. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of Small Business Management**, v. 42, p. 279-302, 2004.
- LOCKSTROM, M. **Low-cost country sourcing: Trends and implications. Low-Cost Country Sourcing: Trends and Implications.** 2007.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education.** 2.ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- MOONS, S. J. V., & Bergeijk, P. A. G. Van. Economic Diplomacy Works: A meta-analysis of its effect on international economic flows. **International Institute of Social Studies of Erasmus University Rotterdam (ISS)**, p. 1-28, 2013.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** 21.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989
- RACE, Michael; HOOKER, Lucy. **Guerra na Ucrânia: o crescente número de empresas que estão deixando a Rússia.** BBC News, 2022.
- REUTERS. McDonald's, Renault, Shell: veja como as empresas estão saindo da Rússia - Multinacionais vendem ativos no país da esteira das sanções econômicas impostas em função da guerra na Ucrânia. **O Globo**, 16 de abril de 2022. Disponível em:
<<https://oglobo.globo.com/economia/mcdonalds-renault-shell-veja-como-as-empresas-estao-saindo-da-russia-25510806>>
- SHAMSUDDOHA, A. K.; ALI M, Yunus. Mediated Effects of Export Promotion Programs on Firm Export Performance. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 18, n. 2, p. 90–110, 2006.
- TOBAR, Sebastián; LINGER, Carlos. América Latina e Caribe: entre a Covid-19 e a crise econômica e social. In: BUSS, Paulo Marchiori; FONSECA, Luiz Eduardo (Orgs.). **Diplomacia da saúde e Covid-19: reflexões a meio caminho.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2020.