



Academia. Revista Latinoamericana de  
Administración

ISSN: 1012-8255

esalgado@uniandes.edu.com

Consejo Latinoamericano de Escuelas de  
Administración  
Organismo Internacional

Lima, Daniel; Arantes, Daniela; Motta, Fabio; Siqueira Schouchana, Felipe; Kauss, Irecê; Carneiro,  
Jorge

O Processo de internacionalização da System Attica

Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 50, 2012, pp. 158-168

Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración  
Bogotá, Organismo Internacional

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71624352011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA SYSTEM ATTICA\*

## EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SYSTEM ATTICA

**Daniel Lima**

Banco Nacional de Desenvolvimento  
Econômico e Social (BNDES)  
[dalima@terra.com.br](mailto:dalima@terra.com.br)

**Daniela Arantes**

Banco Nacional de Desenvolvimento  
Econômico e Social (BNDES)  
[dalimarj@gmail.com](mailto:dalimarj@gmail.com)

**Fabio Motta**

Fábrica Carioca de Catalisadores S. A.  
[fabiojmotta@terra.com.br](mailto:fabiojmotta@terra.com.br)

**Felipe Siqueira Schouchana**

Praxair/White Martins  
[felipefss4@hotmail.com](mailto:felipefss4@hotmail.com)

**Irecê Kauss**

Banco Nacional de Desenvolvimento  
Econômico e Social (BNDES)  
[irecekauss@gmail.com](mailto:irecekauss@gmail.com)

**Jorge Carneiro**

Pontificia Universidade Católica do Rio  
de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil  
[jorgemtc@iag.puc-rio.br](mailto:jorgemtc@iag.puc-rio.br)

### RESUMO

Este caso de ensino ilustra o processo de internacionalização de uma empresa brasileira, de pequeno porte, produtora de *software*, a System Attica Soluções Integradas. Fundada em abril de 1997, seu processo de internacionalização se iniciou apenas três anos depois. O estudo descreve quais as motivações que levaram a System Attica a se internacionalizar, quais países e modos de entrada foram escolhidos e em que sequência se desenrolou esse processo. O caso particular desta pequena empresa pode ser utilizado em cursos que cubram internacionalização de empresas. Dentre os diversos roteiros de análise que podem ser utilizados pelo instrutor, vale destacar algumas questões que o caso permite explorar, tais como: motivações iniciais para a expansão internacional, principais dificuldades e desafios, critérios para escolha de países, modos de entrada no exterior, decisões sobre adaptação vs. padronização dos produtos/serviços vendidos no exterior, processo de planejamento da internacionalização e papel do empreendedor, modelo *Born Global* de internacionalização, processo de continuação da expansão internacional a partir da experiência acumulada nos primeiros países, gestão integrada das operações internacionais, comparação do processo de expansão internacional e da gestão de operações internacionais em pequenas/médias empresas vs. em grandes empresas. Os dados do caso foram coletados por meio de entrevistas com um dos sócios da empresa, análise de documentos internos da System Attica e pesquisa bibliográfica sobre o mercado (*software* para automação de operações de varejo) no qual ela atua.

**Palavras-chave:** internacionalização de empresas, modos de entrada no exterior, empreendedorismo internacional.

### RESUMEN

Este caso de enseñanza ilustra el proceso de internacionalización de una empresa brasileña de pequeño porte, productora de *software*, System Attica Soluções Integradas. Fundada en abril de 1997, su proceso de internacionalización comenzó apenas tres años después. El estudio describe cuáles son las motivaciones que llevaron a System Attica a internacionalizarse, qué países y modos de entrada se escogieron y en qué secuencia se desarrolló dicho proceso. El caso particular de esta pequeña empresa puede ser utilizado en cursos que cubran el tema de la internacionalización de empresas. Dentro de las diversas guías de análisis que puede utilizar el instructor, vale la pena destacar algunas cuestiones que permiten explorar el caso, tales como: motivaciones iniciales para la expansión internacional, principales dificultades y desafíos, criterios de selección de países, modos de entrada en el exterior, decisiones sobre la adaptación frente a la estandarización de los productos/servicios vendidos en el exterior, proceso de planeación de la internacionalización y papel del emprendedor, modelo *Born Global* de internacionalización, proceso de continuación de la expansión internacional a partir de la experiencia acumulada en los primeros países, gestión integrada de las operaciones internacionales, comparación del proceso de expansión internacional y de la gestión de operaciones internacionales en pequeñas/medianas empresas frente a las grandes empresas. Los datos del caso fueron recolectados por medio de entrevistas con uno de los socios de la empresa, análisis de documentos internos de System Attica e investigación bibliográfica sobre el mercado (*software* para automatizar operaciones de ventas al por menor) en el cual se desempeña.

**Palabras clave:** internacionalización de empresas, modos de entrada al exterior, emprendimiento internacional.

\* Este caso fue preparado para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo de una situación gerencial. La nota de enseñanza está disponible y puede solicitarse al profesor Carneiro.

## 1. Introdução

São Paulo, 17 de Abril de 1997, data do início de uma nova vida para Gibson. Ex-diretor de TI de uma grande rede de supermercados brasileira, Gibson vivia um misto de realização e medo e se perguntava o que havia feito de sua vida. Poderia ser difícil para muitas pessoas abrir mão da estabilidade financeira como a que o antigo cargo de Gibson lhe proporcionava. Ele estava vivendo um momento de sucesso dentro da companhia, pois havia acabado de desenvolver uma ferramenta que geraria relevante retorno financeiro para a empresa.

Mas Gibson percebeu que aquela ferramenta tinha um potencial enorme e que seu uso não deveria ficar restrito a uma única empresa. Foi com este pensamento que ele resolveu abrir seu próprio negócio e fundou, em 17 de Abril de 1997, a System Attica Soluções Integradas<sup>1</sup>. A única certeza que ele tinha naquele momento era que disposição e vontade de vencer não seriam problemas. Quanto ao resto, ele correria atrás. E foi isso que ele fez e tem feito até hoje. Correu tanto atrás que o Brasil ficou pequeno para ele.

É bem verdade que ele iniciou seu processo de internacionalização não por iniciativa própria, mas por meio de uma grande empresa de *hardware*, com a qual a System Attica mantinha uma parceria. Com um *software* de gestão de varejo, a empresa desde cedo teve como principais clientes supermercados de porte médio com atuação no Brasil.

Gibson, o sócio, recebera oferta para buscar novos mercados fora do Brasil três anos após o início da operação da empresa. Apesar de tentadora, a oportunidade também trazia uma série de desafios. Além do desconhecimento da empresa sobre mercados no exterior, outra dificuldade era o fato de que o *software* da System Attica muitas vezes necessitava de customização e eventualmente, do desenvolvimento de um novo módulo ou um *plug-in* (*software* auxiliar com alguma função específica, adicional às funções já disponibilizadas no *software* original). A empresa não se limitava apenas a insta-

lar módulos prontos, mas disponibilizava sua equipe para avaliar a necessidade de customização junto ao cliente e definia o tipo de serviço que seria prestado. Poderia ser realizada uma customização e/ou a instalação de um *software* de terceiros e/ou prevista uma nova atividade/tarefa a ser desenvolvida para a versão seguinte do produto. Fazer tudo isso dentro do seu país era factível, mas fazê-lo em um país desconhecido poderia ser arriscado. Apesar dos riscos, o conforto de ter um grande parceiro, fez com que Gibson resolvesse experimentar. Neste momento, ele percebeu que precisaria de ajuda para lidar com o rumo que a empresa estava tomando. Seu filho entrou na sociedade e um velho amigo também resolveu entrar nesta empreitada, recebendo uma pequena participação na empresa.

A parceria com fornecedores internacionais de *hardware* era fundamental, já que os *softwares* da System Attica funcionavam associados a *hardwares*, fossem eles computadores ou outros itens disponíveis nas frentes de caixa do varejo como, por exemplo, *touch screen displays*, caixas de valores, *scanners*, cofres, balanças, etc. Desta forma, para garantir o correto funcionamento de seu *software* e, algumas vezes, até realizar a venda da solução completa, a System Attica fazia parcerias com fornecedores internacionais de *hardware*, tais como a americana Hewlett Packard, a alemã Wincor e a japonesa Fujitsu. De fato, a integração plena do *hardware* ao *software* era essencial para o sucesso da implantação da automação comercial.

Partir para a conquista de mercados no exterior parecia então inevitável, dado o “convite” (que soava mais como uma convocação) de uma grande empresa parceira. Mas havia muitas questões com que a empresa teria que lidar para aumentar suas chances de sucesso em outros países.

Em 2008 a System Attica era uma das maiores empresas de software de gestão empresarial no Brasil, e se destacava também pela liderança no segmento de software para supermercados, visto que seus clientes figuravam entre os maiores do ramo no Brasil. A empresa sempre buscou desenvolver produtos voltados para automação de empresas de varejo de diferentes segmentos: supermercados, atacadistas, lojas

<sup>1</sup> Os nomes da empresa e do sócio foram modificados de forma a manter confidencialidade sobre suas identidades.

de eletro-eletrônicos, lojas de material de construção, postos de gasolina etc. Ressalta-se, no entanto, a grande participação do segmento de supermercados no faturamento da companhia, alcançando mais de 90%. Ao final desse ano, a empresa já havia conquistado clientes na Europa, África e América do Norte.

## 2. Produtos/serviços System Attica

A System Attica comercializa os seguintes produtos e serviços:

**System Attica/RETAIL E SUPERSTORE:** sistemas que atendem às necessidades de automação e controles dos Varejistas e Atacadistas. O System Attica/Retail é adequado aos grandes varejistas e o SuperStore é uma versão resumida para atender aos pequenos varejistas e atacadistas.

**CNP – Cadastro Nacional de Produtos:** uma solução inovadora e colaborativa para unir via *web* os varejistas e fornecedores. É um grande portal de Internet onde os fabricantes e fornecedores cadastram os seus produtos mantendo-os sempre atualizados, tornando simples e completo o acesso a essas informações, para varejistas, distribuidores e atacadistas.

**System Attica/CONSULTORIA:** serviços de consultoria de negócios que visam acrescentar práticas que vão do conhecimento estratégico até a definição dos processos, com o objetivo de maximizar o uso do sistema e obter crescimento sustentado e eficiente do negócio.

**System Attica/EXPRESS:** processo desenvolvido pela empresa com o objetivo de controlar e gerenciar todas as fases de implantação de um projeto. É administrado e gerenciado pelos consultores da System Attica.

**System Attica/IMPLANTAÇÃO:** processo desenvolvido pela empresa que otimiza o processo de implantação da solução e reduz o custo deste processo. O modelo de implementação é baseado em treinamento, gerenciamento e implantação, capacitando a equipe de usuários do sistema do cliente.

**System Attica/100%:** processo que tem como objetivo principal desenvolver novos conceitos de negócios aplicados às novas estratégias competitivas de atuação que resulte em última instância, em aumento de vendas. Busca capacitar

os varejistas para utilização máxima dos sistemas de informação e ferramentas de gestão disponíveis na empresa.

**System Attica/TREINAMENTO:** o centro de treinamento tem o objetivo de oferecer treinamentos relacionados à utilização do System Attica/Retail. Os treinamentos são ministrados por profissionais preparados para realizar as certificações para uso dos sistemas.

**System Attica/SUPORTE:** serviço de suporte com o objetivo de solucionar rapidamente eventuais dúvidas relacionadas à utilização do System Attica/Retail. Os níveis de serviços oferecidos garantem as melhorias e evoluções de versões do sistema e são essenciais para empresas ou negócios que utilizam sistemas de missão crítica em suas operações.

**System Attica/FABRICA DE SOFTWARE:** a Fábrica de *Software* tem o objetivo de desenvolver desde soluções ou customizações específicas até interfaces que não fazem parte do núcleo do System Attica/Retail.

## 3. Visão do negócio

Os sócios veem a System Attica no futuro com um novo formato para o varejo, através da integração dos canais de distribuição dos fornecedores e varejistas/atacadistas unificados pelo portal NeoRetail.com (portal na internet especializado em varejo) e o produto CNP (Cadastro Nacional de Produtos) consolidado através de um único sistema de retaguarda: o System Attica/Retail ou SuperStore.

A visão, a missão e os valores da empresa encontram-se a seguir apresentados.

**Visão:** Prover globalmente soluções de gestão corporativa para o mercado de varejo com segurança, qualidade e tecnologia de última geração.

**Missão:** Prover a melhor solução de gestão corporativa e oferecer informações que permitam a aplicação das mais modernas técnicas de administração existentes no mercado, garantindo a integração e a vantagem competitiva nos negócios, primando pela atualização tecnológica constante.

**Valores:** Foco no Cliente, ética, bom humor, trabalho em equipe, visão de futuro, empreendedorismo, foco no resultado.

#### 4. Processo de trabalho da System Attica

Com a finalidade de atender às demandas específicas de cada cliente, a System Attica passou a dispor de uma fábrica de software com uma estrutura de desenvolvimento capaz de customizar os programas para suprir essas necessidades.

O processo de customização da System Attica começa por meio de um levantamento das especificações técnicas que são fornecidas por cada cliente aos consultores da empresa. Os consultores da System Attica enviam para a fábrica as especificações coletadas para que seja iniciado o processo de customização dos sistemas.

A fábrica também é o local onde são realizados testes para atestar a qualidade dos produtos antes de serem enviados aos clientes.

Gibson reconhece que um diferencial da System Attica em relação à concorrência para atender ao mercado varejista é o desenvolvimento de softwares de gestão operacional integrada (que engloba gestão de operação e atendimento), pois a concorrência no Brasil está mais voltada a desenvolver *softwares* de controle de estoques e de prevenção de perdas e os competidores nos países europeus se especializaram em *softwares* de eficiência em logística e rastreamento de produtos.

Devido aos esforços de oferecer ao mercado varejista soluções inovadoras para gestão operacional integrada, a System Attica recebeu diversos prêmios no Brasil e no exterior. O sócio Gibson recorda que em 2000 a System Attica recebeu quatro prêmios importantes da Associação Brasileira de Automação (antiga EAN - Associação que criou e mantém o padrão de código de barras para classificação de produtos no varejo brasileiro) pelos sistemas de Logística, Administrativo, Retaguarda e EDI (*Electronic Data Interchange*).

A adoção da inovação como vetor de crescimento da System Attica no Brasil (e posteriormente no exterior) foi motivada pela percepção da necessidade em oferecer um produto de gerenciamento operacional completo, de simples implantação e utilização, além de boa relação entre custo e benefício.

O sócio relata, ainda, que outro diferencial da System Attica não estaria apenas na tecnologia empregada, mas também no processo de relacionamento pós-venda mantido com o cliente, com manutenção e suporte operacional à distância, possibilitando redução de custos sem comprometer a qualidade do serviço prestado.

#### 5. Alianças e parcerias

A System Attica mantém parcerias com fornecedores mundiais de *hardware* como a Fujitsu, a Wincor e a Hewlett-Packard, em soluções tecnológicas, e a Oracle, em banco de dados.

A Fujitsu é o principal parceiro na Europa e na África para a implantação dos PDV's (pontos de venda) para o varejo. As plataformas de comunicação e uma equipe de especialistas em sistemas e serviços atuando em nível mundial permitem que a System Attica tenha condições de fornecer soluções abrangentes para seus clientes, aumentado em muito as possibilidades de obtenção de sucesso junto a eles.

A Hewlett-Packard, por exemplo, tornou-se o principal parceiro para os clientes no México.

#### 6. Mercado nacional

O mercado de produtos e serviços de tecnologia no Brasil era bastante promissor. Segundo a ABES (2008), o mercado mundial de software e serviços de tecnologia havia movimentado cerca de US\$ 750 bilhões em 2007. Nos Estados Unidos, principal mercado mundial, o volume movimentado fora de US\$ 315 bilhões, equivalentes a 41,6% do mercado mundial. O Japão e o Reino Unido ocuparam, respectivamente, a segunda e a terceira posições. A China aparecia na 11ª colocação, com US\$ 11,5 bilhões.

Ainda segundo a mesma fonte, o Brasil era o 12º maior mercado de software e serviços de tecnologia do mundo, com participação de 1,6% do mercado mundial. O mercado brasileiro de software e serviços de tecnologia encerrou o ano de 2007 com um faturamento de US\$ 11 bilhões, representando um crescimento de 22,3% em comparação ao ano anterior. Os softwares representaram US\$ 4,19 bilhões do mercado, enquanto os serviços representaram US\$ 6,93 bilhões. A projeção de crescimento

médio anual do mercado brasileiro de software e serviços era de 12% até 2010.

Os softwares desenvolvidos no Brasil representavam 33,6% do total do mercado nacional. Estimava-se que a participação de programas desenvolvidos no país deveria ultrapassar 40% até o final da década. O relatório da ABES (2008) apontava que, entre as empresas que atuam no desenvolvimento e produção de software, 94% eram classificadas como micro e pequenas empresas.

Os softwares aplicativos ERP destacam-se como o principal produto do mercado brasileiro de software aplicativo, cabendo ressaltar sua competitividade, sobretudo no segmento de pequenas e médias empresas. Nessa época, a participação de mercado das empresas nacionais de software de gestão empresarial era semelhante à participação das empresas multinacionais (Meirelles, 2007).

O estudo da empresa de consultoria Gartner Group (2008) indicava que o mercado de ERP da América Latina apresenta potencial de crescimento de aproximadamente 9% ao ano, durante o período de 2007 a 2012. A CRN Brasil (2006) publicou dados da consultoria Frost & Sullivan, segundo a qual o mercado latino americano de ERP crescerá cerca de 10,6% a.a. de 2005 a 2011, passando de US\$ 395 milhões para US\$ 720 milhões, o que representava um crescimento superior ao de todos os demais mercados desenvolvidos do mundo.

Ressalte-se que nos últimos anos, à semelhança do que vinha ocorrendo no mundo, assistia-se a um processo de consolidação das empresas brasileiras desenvolvedoras de ERPs, acarretando grandes mudanças no padrão de concorrência no mercado.

O mercado de empresas de software ERPs usualmente é segmentado em três grupos distintos, de acordo com o porte dos sistemas implementados (número de usuários). Entre 2003 e 2006, segundo os dados da J. P. Edições e Projetos (2007), os segmentos de sistemas de grande e médio porte apresentaram um crescimento médio de 18% a.a. no período, enquanto o segmento de pequeno porte registrou um crescimento médio de 23% a.a.

## 7. Mercado varejista

O principal mercado da System Attica é o setor empresarial de comércio brasileiro que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009), pode ser agrupado em três categorias distintas: i) comércio de veículos automotores, peças e motocicletas; ii) comércio por atacado; e iii) comércio varejista. O foco da System Attica concentra-se no comércio por atacado e comércio varejista, excluindo o comércio de veículos automotores.

Segundo dados do IBGE (2009), o comércio varejista é constituído por aproximadamente 1,2 milhões de empresas – 98,4% do total ocupam até 19 pessoas – representando 85% do total das empresas do setor de comércio brasileiro. Dentre os principais segmentos do comércio varejista no Brasil, considerando a participação relativa na receita líquida do setor, destacam-se os segmentos “Hiper/Supermercados” e “Combustíveis”, ambos com 24% de participação, e ainda, os segmentos “Lojas de departamento eletrodomésticos”, “Material de construção” e “Tecidos, artigos de vestuário e calçados”, cada qual com participação de 10% aproximadamente.

A System Attica possui estratégia de atuação com foco principal nas grandes empresas destes segmentos que, segundo o IBGE, representam 0,03% do total de empresas do setor. No segmento de “Autoserviços” (supermercados), por exemplo, as 500 maiores empresas responderam por 66% do faturamento total do segmento, cujo faturamento nos últimos dois anos apresentou um crescimento médio de 10% a.a..

Nos últimos anos, houve um aumento da concentração no setor de autosserviços (hiper/supermercados) no país. Enquanto que, em 2002, as cinco maiores empresas respondiam por 34% do faturamento do setor, em 2007 a participação das cinco maiores chegou a 41% (as 50 maiores representaram 58% do faturamento total do setor). Cabe ressaltar que, a concentração no setor de autosserviços no país ainda é menor do que a observada em países desenvolvidos.

Além disso, os demais segmentos do comércio varejista, foco de atuação da System Attica, têm apresentado um crescimento semelhante ao segmento do Hiper/Supermercados. Em 2007, por exemplo, o faturamento do segmento Atacadista Distribuidor (categorização ABAD/Nielsen), que contempla 3.429 empresas, apresentou um crescimento nominal de 10%, passando de R\$ 95 bilhões para R\$ 105 bilhões. O segmento “Material de Construção”, por sua vez, aumentou suas vendas em 9,5% em 2008, e esperava uma expansão de 8,5% em 2009.

Tal como nos demais segmentos do comércio varejista, o segmento “Material de Construção” é constituído majoritariamente por empresas de pequeno porte. Neste segmento, 73% das empresas possuem apenas uma loja, 13% duas lojas, 9% das empresas possuem entre três e cinco lojas e 5% das empresas possuem seis lojas ou mais. Não há informações publicadas sobre tendência de concentração no setor, que poderia ter impactos sobre as perspectivas de crescimento da System Attica neste segmento.

As empresas varejistas criam seus próprios métodos de controle, muitas vezes sem usar sistemas informatizados. Quando decidem pela informatização podem contratar uma das várias pequenas empresas de software que prestam serviços de desenvolvimento para varejistas. Podem, ainda, adquirir a solução completa de grandes integradores, que inclui software, hardware e outros equipamentos necessários para a “frente de caixa”.

Na prática, o principal desafio da System Attica é convencer o potencial cliente de que o investimento na gestão de seus processos de forma integrada é válido e oferece ganhos muito maiores que os custos. Em geral, o pequeno e médio varejista só implementa o controle obrigatório, estabelecido por lei, para esse tipo de negócio: a emissão de cupom fiscal.

### 7.1. O Setor Supermercadista no Brasil

Após a estabilização econômica alcançada com o controle inflacionário decorrente do sucesso da implementação do Plano Real em 1994, as grandes redes do setor supermercadista passaram a registrar crescimento sustentável das vendas, enquanto as pequenas

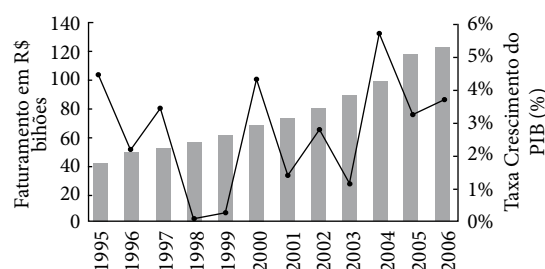
e médias redes enfrentaram dificuldade de competir com os outros *players* do setor, acarretando em uma onda de fusões e aquisições (Albuquerque, 2007)

Ainda de acordo com o estudo apresentado por Albuquerque (2007), o processo de fusões e aquisições fez com o que mercado se tornasse mais concentrado em três grandes redes: Carrefour, Wal-Mart e Pão de Açúcar, que juntas representavam cerca de 34% do faturamento total do setor.

A concentração do mercado varejista observada no Brasil também tem ocorrido em outros países tais como Inglaterra, França e Estados Unidos, influenciada pela globalização e pela tendência de aumento dos processos de fusão e aquisição, formando grandes redes no setor.

Por estarem mais capitalizadas e por necessitarem de uma gestão mais eficiente de suas redes, os grandes supermercados foram os que mais investiram em aquisição de *softwares* para a gestão de suas operações.

O Gráfico 1 apresenta a evolução do crescimento do PIB do Brasil e a evolução do faturamento do setor supermercadista brasileiro. Pode-se observar um aumento sustentável das vendas do setor mesmo em momentos de baixo crescimento econômico do país.



**GRÁFICO 1.** Faturamento total do setor Supermercadista brasileiro e Taxa de crescimento do PIB do Brasil (1995 a 2006)

Fonte: Abras (2005), IPEA (2007) e Albuquerque (2007).

## 8. O Processo de internacionalização da System Attica

### 8.1. México

Em 2000, apenas três anos após o início das atividades da empresa, Gibson foi surpreendido por uma novidade inesperada que poderia mudar radicalmente o rumo da empresa e

de sua própria vida: a System Attica havia sido indicada por uma de suas parceiras no Brasil, a Hewlett Packard, para vender, em parceria, seus produtos para automação de uma cadeia de supermercados no México chamada Tien-das Del Sol, situada na cidade de Monterrey. Um detalhe importante: era uma rede grande, composta por 50 lojas em todo o território mexicano.

A possibilidade de atuar em outros países até havia sido comentada nas conversas de Gibson com seu filho como uma hipótese distante e incerta em um futuro não imediato. No entanto, naquele momento esta oportunidade se apresentava não por iniciativa dele, mas de um parceiro cuja confiança a empresa tinha conquistado. Seria um desafio enorme e não previsto no planejamento estratégico da empresa, mas se a System Attica deixasse o parceiro “na mão” talvez não só ele não lhe desse outra oportunidade como poderia até mesmo rever os negócios existentes no Brasil. Deste modo, Gibson, com apoio financeiro e moral de seu filho e de um velho amigo, decidiu aceitar a proposta de seu parceiro e enfrentar o desafio da internacionalização.

Assim sendo, a primeira ação de internacionalização da System Attica ocorreu como fruto de uma parceria celebrada com uma empresa de *hardware*, a Hewlett Packard. Hoje, a System Attica mantém parcerias similares com empresas europeias (Wincor, alemã) e asiáticas (Fujitsu, japonesa).

## 8.2. Portugal

Gibson conta que o sucesso da experiência de internacionalização do México animou os dois novos sócios, que perceberam, junto com ele, que era de fato possível realizar vendas no exterior, mesmo sendo uma empresa de pequeno porte e em um setor com pouca tradição de exportação. Eles se encorajaram a continuar a internacionalização da empresa, sendo que a entrada em um segundo país não seria induzida por um parceiro, mas sim fruto de iniciativa própria. As questões eram: qual país e qual modo de entrada escolher?

Para responder a estas perguntas, o sócio se lembra de que a System Attica procurou identificar mercados internacionais com grande

potencial e baixa automação comercial no varejo (alto potencial de vendas). Desta forma, a empresa optou por iniciar sua atuação estruturada por meio de da escolha de um distribuidor em Portugal. A princípio, os serviços de instalação seriam prestados pelo distribuidor e os serviços de customização seriam prestados pela System Attica no Brasil.

Um dos executivos topou o desafio de alterar sua rotina e viver em outro país, se mudando para Portugal, onde treinou um distribuidor. “Vocês devem estar se perguntando por que Portugal, não é? Para nós, essa escolha parecia óbvia. Por que não escolher um local onde as pessoas falem a nossa língua? Era como se o *software* já estivesse pronto para atendê-los – não precisaria nem da tradução que foi necessária no México.”, argumenta Gibson. A realidade se mostrou um pouco diferente do previsto: o objetivo foi atingido, mas a demora e a dificuldade com que isso se deu, foram superiores ao esperado. As diferenças entre a língua portuguesa de Portugal e a do Brasil geraram a necessidade de uma tradução dos *softwares* para o português de Portugal. Além disso, Portugal naquela época já fazia parte da Comunidade Europeia, o que tornava a sua legislação um pouco mais complexa, especialmente no campo tributário, o que exigiu adaptações em relação à versão que estava em operação no Brasil, seja nas lojas, seja nas áreas de recursos humanos, contabilidade e outros. Neste caso, o distribuidor foi importante para ajudar a empresa a entender as diferenças entre as legislações dos dois países.

Apesar destas dificuldades iniciais, em 2006, um ano após a mudança do executivo para Portugal, a System Attica conquistou seu primeiro cliente na Europa, a rede de supermercados portuguesa Apolônio. Para este cliente, a System Attica percebeu a necessidade de abrir um escritório local e contratar pessoas do país de modo a oferecer assistência técnica local e, eventualmente, adaptar o produto da System Attica rapidamente à realidade daquela geografia. Neste caso, não julgaram adequado contratar terceiros para modificar seu produto e preferiram manter recursos próprios na Europa. Nesta venda, foi utilizado *hardware* da Fujitsu. Dois anos após, em 2008, a empresa atuava neste país por meio de uma subsidiária



integral que realizava desenvolvimento de sistemas, vendas e atendimento a clientes. A empresa já possuía, nesta época, cerca de 10 clientes na Europa, a maioria em Portugal, mas também incluindo a Espanha e o Leste Europeu, e vinha buscando novos negócios neste continente.

### 8.3. Angola

Gibson comenta que a entrada da System Attica no seu terceiro continente de atuação - a África - aconteceu de forma similar, embora não idêntica, ao que havia ocorrido no México, ou seja, por meio de uma iniciativa de uma outra empresa. A construtora Construmais<sup>2</sup> havia ganhado a licitação do governo local para implantar uma rede de supermercados de atuação nacional e, na escolha de seus fornecedores de automação comercial, chegou à System Attica e à Fujitsu. Mais uma vez, um convite inesperado trouxe um desafio, mas agora o risco era diferente: seria não apenas um novo país, mas também um novo continente e, ainda por cima, os supermercados ainda seriam construídos. Por outro lado, a associação seria não só com um fornecedor de *hardware*, como acontecera no México, mas também com uma grande construtora brasileira. Os sócios resolveram enfrentar mais este desafio e foi efetuada a venda para o primeiro cliente na África (Angola): os Supermercados Nosso Super.

Este investimento do Governo Angolano foi parte do Programa de Reestruturação do Sistema de Logística e de Distribuição de Produtos Essenciais à População (PRESILD), que previa construir no país 31 supermercados da rede Nosso Super e dois centros de distribuição. Com a entrada em funcionamento de todos os supermercados, seriam criados sete mil novos empregos, num investimento avaliado em US\$ 202 milhões.

Em 2008, havia 10 supermercados já em funcionamento em sete províncias do país: Luanda (4 lojas), Benguela (1 loja), Malanje (1 loja), Huíla (1 loja), Bié (1 loja), Cabinda (1 loja) e Huambo (1 loja).

Durante o primeiro ano de existência, a rede de supermercados Nosso Super atendeu a uma

média diária de 2.500 clientes e obteve um faturamento bruto na ordem de US\$ 23 milhões. Foram criados até 2008, 700 novos empregos diretos e indiretos.

De acordo com informações constantes no *web site* da empresa, o PRESILD contribuirá para o combate à fome e à pobreza e a desencorajar os consumidores a efetuar compras em locais sem condições sanitárias para o exercício da atividade comercial. As lojas oferecem entre 1.800 e 4.000 produtos com preços justos, qualidade e com regularidade, dos quais 13 fazem parte da cesta básica e continuam a ser comercializados.

Gibson comenta, sorrindo e como se estivesse contando um caso no bar, que um dado interessante em relação a essa internacionalização foi o fato de que a System Attica teve que se deparar com um país em que não existia a cultura de supermercados e, muito menos, de caixas registradoras responsáveis por concretizar a compra. Os clientes estavam tão maravilhados com a novidade que a ida ao supermercado passou a ser vista como um evento social, tendo, inclusive, casos de casamentos em que os noivos escolheram a porta do supermercado como cenário para tirar as suas fotos. Outra questão interessante foi que os clientes, no início, pegavam as suas mercadorias e queriam pagar ao primeiro funcionário que vissem, não compreendendo a função das caixas registradoras.

### 9. Situação atual

O faturamento da empresa tem apresentado crescimento de cerca de 15% a.a. Os sócios veem oportunidades no mercado local, principalmente no segmento de pequeno e médio varejo, cujas empresas frequentemente não têm informatização ou procedimentos de controle bem estabelecidos. No Brasil, suas maiores dificuldades estão relacionadas à falta de conscientização dos clientes em relação aos benefícios do controle informatizado e à pulverização dos clientes e de concorrentes, que dificultam a atuação da System Attica em abrangência nacional.

Quanto às exportações e vendas da subsidiária no exterior, a System Attica sofre com a instabilidade no faturamento, visto que as ven-

<sup>2</sup> O nome foi disfarçado para preservar a identidade da empresa

das internacionais relevantes têm corrido apenas esporadicamente. Não é incomum que as operações brasileiras subsidiem as operações no exterior.

Em relação aos produtos da System Attica, principalmente o System Attica/RETAIL, pode-se afirmar que hoje eles estão preparados para a modificação de idioma com rapidez e a equipe da empresa busca adaptá-lo o mais rápido possível às questões tributárias e fiscais de cada localidade onde o produto é vendido.

A prestação de serviços de customização pode ocorrer a partir do Brasil e/ou a partir de mão de obra local, de acordo com a disponibilidade de profissionais e a complexidade do projeto. Para a comercialização, o contato com o cliente e a implantação buscam-se profissionais locais. Um grande desafio na internacionalização da System Attica está na busca constante de profissionais locais (exterior) com um perfil que se adapte à cultura da empresa.

A empresa participa anualmente do encontro do NRF (*National Retail Federation*), o maior encontro global da indústria varejista, com mais de 80 palestrantes representando mais de 60 países. Suas áreas de *expertise* abrangem 16 setores do varejo, fazendo deste o mais significativo e produtivo encontro de varejistas no mundo.

Há projetos em processo de negociação na Espanha, na Itália, na Polônia e na Rússia. Nestes casos há alguns distribuidores e também o contato direto com a System Attica no Brasil e em Portugal. Os grandes desafios estão na tradução do *software*, na sua adequação à legislação local e na obtenção de parceiros locais. A título ilustrativo, a Tabela 1 detalha o faturamento da System Attica em 2007.

O faturamento na Europa se refere ao faturamento da subsidiária de Portugal, que tinha em 2008, cerca de 10 clientes. As vendas para Angola também são realizadas por meio de da subsidiária de Portugal. A prestação de serviços para a Europa é faturada pela System Attica no Brasil quando é utilizada mão de obra brasileira no projeto. Quando o serviço é prestado por mão de obra da filial portuguesa, então o faturamento é feito pela subsidiária. Ainda assim, o faturamento de exportações ou vendas de filiais no exterior é incipiente e não

chega a 10% do total. Com frequência, a sede brasileira tem que subsidiar o custo da filial internacional.

**TABELA 1.** Faturamento da System Attica em 2007 (R\$ mil)

<b>Linha de Atuação</b>	<b>Brasil</b>	<b>Europa</b>	<b>México</b>	<b>Total</b>
Manutenção	5.551		111	5.662
Licenças	1.964			1.964
Consultoria	2.625	1.066		3.691
Desenvolvimento/Orçamento	258		28	285
Treinamento	40			40
Outras Receitas*	295			295
<b>Total</b>	<b>10.734</b>	<b>1.066</b>	<b>138</b>	<b>11.938</b>

\* Outras Receitas = Venda de Imobilizado, Comissões s/vendas e Reembolso de Despesas.

Fonte: empresa.

Para uma empresa que nasceu pequena, começar a desbravar o mundo parecia mais um sonho: como todo empresário otimista, até acreditava que teriam sucesso no Brasil, mas daí a ter seu *software* “rodando” no México, Portugal, Angola, e com possibilidades concretas em outros países europeus parecia realmente algo “de outro mundo”.

Por isso, aproveitando o aniversário de 90 anos de sua avó, o filho de Gibson o chamou para fazer um balanço desses 12 anos de empresa:

– Pai, você começou bem pequeno e agora, quem diria, o Brasil é que parece estar pequeno para você, ou melhor, para nós. Veja só, conseguimos entrar em vários países, e cada um de uma forma diferente: no México, através da HP, em Portugal através de distribuidor treinado por você, em Angola por indicação da Construmais. Por outro lado, mesmo com ampla experiência internacional, não conseguimos manter um faturamento relevante nos países que entramos. Enquanto isso, o mercado brasileiro ainda está cheio de oportunidades que não estamos aproveitando. Será que vale a pena tanto esforço pela internacionalização?

O pai concorda sinalizando com a cabeça, sem nada falar.

– Entretanto - prossegue o filho - já não somos mais tão pequenos quanto antes e temos

um nome a zelar. Se decidirmos abrir as portas para o restante do mundo, ou pelo menos para outros países da Europa, acho que não dá mais para agir da mesma forma.

– Sim - murmura o pai - mas aonde você quer chegar?

– Aonde quero chegar? Minha dúvida é: o que faremos agora? Qual será nosso foco? Mercado brasileiro ou exterior? De que forma entraremos em outros mercados? Como manter certo nível de faturamento nos mercados já conquistados? Será que teremos que esperar sempre que alguém abra as portas para a gente, como foi no México e na Angola? Será que não temos condições de irmos por iniciativa própria, como fizemos em Portugal? Eu sei que foi mais difícil, mas não deu certo? Será que não estamos deixando passar algumas oportunidades por medo ou acomodação? Será que não aprendemos com os nossos erros e agora temos condições de acertar? Será que podemos criar um modo de entrada padrão nos outros países e seguir esta receita de bolo?

– Filho, eu estou atordoado com tantas perguntas. Deixe-me pensar...

– Para começar – continua – temos algumas alternativas, como crescer no mercado local ou crescer no mercado internacional, usando estratégias diversas. Talvez não tenhamos fôlego para investir no crescimento de duas frentes de atuação, você não acha? Se escolhermos o mercado local, temos menor risco em relação ao idioma e a alterações de tributações e regras específicas. Mas também temos que lidar com clientes de porte muito pequeno e nos esforçarmos para convencê-los de que o investimento no sistema de automatização e gestão faz sentido. Por outro lado, se escolhermos o mercado internacional, teremos maior risco, já que temos que escolher o país alvo, adaptar o nosso produto, conseguir parceiros locais e um novo cliente, requer um esforço comercial descomunal. Mas o potencial de crescimento da System Attica nesse caso, é muito maior em clientes com porte similar aos que já tratamos no Brasil, você não acha? Não tenho convicção de qual seria a melhor forma de entrar em novos mercados internacionais. Não teremos dinheiro suficiente para investir indefinidamente.

– Podemos ainda – continua – investir em novos clientes no Brasil e, só partirmos para internacionalização se tivermos oportunidades de atuação no exterior através de parceiros ou clientes, sem estabelecer estrutura fixa nos países. Nossa! Quantas questões!

#### Daniel Lima

Tiene una maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro, con especialización en Gerencia y Marketing de la misma universidad y graduado de Ingeniería de Producción de la Universidade Federal do Rio de Janeiro. Desde 2003 trabaja en el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES).

#### Daniela Arantes

Tiene una maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2010), se graduó de Ingeniería de Producción de la Universidade Federal Fluminense (1998), se especializó en Gerencia del IAG/PUC-Rio en el 2008 y en Análisis de Sistemas del CCE/PUC-Rio (2001). Desde el 2003 trabaja en el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES).

#### Fabio Motta

Tiene una maestría en Administración de Empresas, con énfasis en Finanzas, de la Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2011). Pregrado en Ciencias Económicas de la misma universidad (1993). Obtuvo una especialización en Administración Financiera de la Fundación Getúlio Vargas (1994), en Finanzas de la IAG/PUC-Rio (2001) y en Gerencia del AG/PUC-Rio (2008). Desde el 2003 trabaja en el área financiera de la Fábrica Carioca de Catalisadores S. A. *joint venture* de Petrobras con la Albemarle Corporation para fabricación de catalizadores y soluciones para la industria petroquímica.

**Felipe Siqueira Schouchana**

Tiene una maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2011). Pregrado en Administración de Empresas de la misma universidad (2003) y especialización en Gerencia del IAG/PUC-Rio (2008). Actualmente trabaja en Praxair/White Martins.

**Irecê Kauss**

Tiene una maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas de la Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2010). Pregrado en Ingeniería de Producción (UERJ, 2000) y especialización en Gerencia (IAG/PUC-Rio, 2008). Desde el 2003 trabaja en el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES).

**Jorge Carneiro**

Tiene un doctorado en Administración de Empresas del Coppead/UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), una maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro y un pregrado en Ingeniería Electrónica de la misma universidad. Profesor de Estrategia y de Negocios Internacionales del IAG/PUC-Rio. Miembro del comité científico de la división de Estrategia en Organizaciones de la Brazilian Academy of Management (ANPAD). Editor jefe de la publicación científica *Brazilian Administration Review*. Miembro de la Junta de la European International Business Academy (EIBA) y del Comité Ejecutivo de la Business Association of Latin American Studies (Balas). Coautor del libro *For-*

*mación y administración de precios*, publicado por la editorial FGV. Autor de capítulos en libros y artículos en publicaciones especializadas nacionales e internacionales en las áreas de administración estratégica e internacionalización de empresas.

**Referências**

- ABES, Associação Brasileira de Empresas de Software. (2008). *Mercado Brasileiro de software: Panorama e tendências 2008*. Disponível em [http://www.abes.org.br/UserFiles/Image/PDFs/Mercado\\_BR2008.pdf](http://www.abes.org.br/UserFiles/Image/PDFs/Mercado_BR2008.pdf). Acesso em 12/02/2009.
- Albuquerque, M. (2007). *Análise da evolução do setor supermercadista Brasileiro: Uma visão estratégica..*
- CRN Brasil (2006). *Mercado de ERP deve alcançar receita de US\$ 720 milhões*. Disponível em <http://crn.itweb.com.br/7506/mercado-de-erp-deve-alcançar-receita-de-us-720-milhoes/>. Acesso em 23/12/2011.
- Gartner Group (2008). *Dataquest insight: ERP software market share analysis, worldwide, 2007*. Disponível em <http://www.gartner.com/id=735723>.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2009). *Pesquisa anual de comércio*. 21.
- J. P. Edições e Projetos (2007). *Série estudos – Tecnologia da informação*.
- Meirelles, F. (2007). *Tecnologia de Informação*. Documento de Trabalho não publicado. Disponível em: <http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/Interna/Relacionad/FGV2007TI.pdf>.

RECEPCIÓN DEL ARTÍCULO: 20/05/2010

ENVÍO EVALUACIÓN A AUTORES: 25/04/2011

RECEPCIÓN CORRECCIONES: 11/01/2012

ACEPTACIÓN ARTÍCULO: 13/03/2012