

## **BAB SHARKI – ESTUDO DE EXPANSÃO DE NEGÓCIOS DE UMA PLATAFORMA DE EMPREENDEDORISMO PARA REFUGIADOS**

Alberto De Medeiros Jr - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Dennis Marques Reis - Mackenzie

Gabriel Martins Mendes - Universidade Mackenzie

Mauricio De Almeida Neto - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Paulo Humaitá De Abreu Junior - Universidade Presbiteriana Mackenzie / Bluefields Development

Sílvio Fontana Velludo - Prevent Senior

### **Resumo**

Há alguns anos a crise global de refugiados ocupa as principais manchetes das notícias diárias. Joanna Ibrahim, uma empreendedora síria, chegou no Brasil em 2015 e, após aprender o idioma local e contar com a ajuda de organizações não-governamentais, iniciou seu próprio negócio com o objetivo de desenvolver uma incubadora online para refugiados do mundo inteiro com interesse de serem economicamente independentes nos países onde estão se estabelecendo. O objetivo do Bab Sharki é colaborar na integração econômica dos refugiados até que eles não sejam mais refugiados. Dessa forma, uma vez iniciada a validação da plataforma no Brasil, Joanna Ibrahim possui planos de expandir o negócio para outros países de maior concentração de refugiados sírios. Este relato fez o uso de duas ferramentas de Inteligência de Negócios para auxiliar a tomada de decisão da empreendedora. A primeira ferramenta utilizada foi o dashboard Tableau, onde, com base em dados do Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ONU UNHCR ACNUR, 2017) e do The World Bank (TWB, 2017), a movimentação de refugiados sírios foi identificada e apontou para cinco principais países: Egito, Jordânia, Iraque, Líbano e Turquia. Após a primeira análise pelo Tableau, foi feito o uso do software SuperDecisions para verificar, de acordo com diferentes critérios culturais, econômicos, sociais e de mercado, quais os melhores países para a primeira expansão do Bab Sharki, sendo o resultado nessa ordem: Egito, Líbano, Turquia, Jordânia e Iraque. As recomendações foram repassadas para a empreendedora que sentiu muita satisfação pelos resultados e, a partir de então, tem utilizado as análises realizadas para a sua tomada de decisão da expansão do Bab Sharki.

## BAB SHARKI – ESTUDO DE EXPANSÃO DE NEGÓCIOS DE UMA PLATAFORMA DE EMPREENDEDORISMO PARA REFUGIADOS

### RESUMO

Há alguns anos a crise global de refugiados ocupa as principais manchetes das notícias diárias. Joanna Ibrahim, uma empreendedora síria, chegou no Brasil em 2015 e, após aprender o idioma local e contar com a ajuda de organizações não-governamentais, iniciou seu próprio negócio com o objetivo de desenvolver uma incubadora *online* para refugiados do mundo inteiro com interesse de serem economicamente independentes nos países onde estão se estabelecendo. O objetivo do Bab Sharki é colaborar na integração econômica dos refugiados até que eles não sejam mais refugiados. Dessa forma, uma vez iniciada a validação da plataforma no Brasil, Joanna Ibrahim possui planos de expandir o negócio para outros países de maior concentração de refugiados sírios. Este relato fez o uso de duas ferramentas de Inteligência de Negócios para auxiliar a tomada de decisão da empreendedora. A primeira ferramenta utilizada foi o *dashboard* Tableau, onde, com base em dados do Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ONU UNHCR ACNUR, 2017) e do *The World Bank* (TWB, 2017), a movimentação de refugiados sírios foi identificada e apontou para cinco principais países: Egito, Jordânia, Iraque, Líbano e Turquia. Após a primeira análise pelo Tableau, foi feito o uso do software SuperDecisions para verificar, de acordo com diferentes critérios culturais, econômicos, sociais e de mercado, quais os melhores países para a primeira expansão do Bab Sharki, sendo o resultado nessa ordem: Egito, Líbano, Turquia, Jordânia e Iraque. As recomendações foram repassadas para a empreendedora que sentiu muita satisfação pelos resultados e, a partir de então, tem utilizado as análises realizadas para a sua tomada de decisão da expansão do Bab Sharki.

### 1. INTRODUÇÃO

A crise de refugiados é uma das piores que o mundo enfrenta desde a Segunda Guerra Mundial. A ONU (2017) considera esta a pior crise humanitária do século.

Em 2015, o grupo de pessoas que se deslocou de seus países fugindo de perseguições políticas e guerras chegou a 65,3 milhões. O número registrou alta de 9,7% na comparação com 2014, depois de uma estabilidade entre 1996 e 2011 (POLITIZE, 2017).

O termo “refugiado” aplica-se a todas as pessoas que fogem de seu país de origem alegando fundados temores de perseguição por motivos de raça, religião, nacionalidade, grupo social ou opiniões políticas, em situações nas quais não possam ou não queiram regressar. Como aponta Johnstone (2016), tem-se exemplos de crises de refugiados durante toda narrativa da história da humanidade e, agora, o mundo chegou novamente a uma diáspora sem precedentes.

Dentre os refugiados a imigrarem para o Brasil em 2015, encontrou-se a síria Joanna Ibrahim. Joanna fundou a Bab Sharki, uma *startup* que está desenvolvendo um aplicativo para dispositivos móveis para empreendedorismo visando apoiar os refugiados a reiniciar sua vida em um novo país.

Para a difusão do Bab Sharki, há a necessidade em se verificar a evolução histórica de refugiados e o comportamento em função dos conflitos na Síria e, decidir onde buscar parceiro para expansão e operacionalização.

## 2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Solicitar abrigo como refugiado pode ser burocrático, pois a pessoa deve se dirigir ao órgão que concede essa qualificação a ela quando chega no país. Se aceito o pedido, a pessoa não pode ser devolvida ou extraditada ao seu país de origem, seguindo os artigos 53 e 64 da Convenção de Viena das Nações Unidas sobre o Direito dos Tratados quanto à norma imperativa de não-devolução (*non-refoulement*), não podendo deixar o país no qual solicitou o refúgio durante todo o tempo em que seu pedido estiver sendo analisado.

Quando existem países em guerra e o número de refugiados cresce muito, um país que tem condições de abrigar grande número de refugiados pode estender a todos os civis advindos daquele Estado a concessão do refúgio.

A origem da maior parte dos refugiados é da África ou do Oriente Médio. Eles fogem por conta de conflitos internos, guerras, perseguições políticas, ações de grupos terroristas e violências aos direitos humanos. Metade do fluxo anual de refugiados é proveniente de sírios, devido à fuga da guerra civil em que o país está desde 2011 (POLITIZE, 2017).

Em 2011, Joanna Ibrahim tinha acabado de iniciar a trabalhar em uma empresa britânica na Síria, o que lhe trazia uma grande oportunidade em sua vida. O salário era bom e havia perspectivas em seu horizonte. Trabalhava como escritora *freelancer* e *designer* gráfico em um jornal local. Também ensinava inglês e era ativista na comunidade de mulheres de seu país ajudando-as a lutar por seus direitos.

Nesse ano iniciou-se uma revolução em todo mundo árabe, também conhecida como primavera árabe. Em 15 de março de 2011, um grande protesto aconteceu no sul do país. Como ativista e defensora dos direitos das mulheres, Joanna Ibrahim pensou que esses fatos seriam apenas pequenas interferências políticas e que poderiam fazer da Síria um lugar melhor para se viver.

Infelizmente, este protesto abriu uma velha ferida no país. Estava além do desacordo político ou religioso. A desagregação aconteceu por fatos religiosos, políticos, internacionais, gasolina, gás, dinheiro, poder e ganância. Entretanto, todas as provações pelas quais passou não a derrubaram. Ela estava disposta a ficar até o fim enquanto trabalhava e sobrevivia. No entanto, nada cooperava. A economia entrou em queda e o Estado Islâmico avançava suas ocupações nas proximidades de sua casa onde bombardeios eram constantes. Foi então que Joanna Ibrahim embarcou para o Brasil em fevereiro de 2015 pela Missão MAIS - Missão de Apoio a Igreja Sofredora - e vive hoje em vive hoje na cidade de São Paulo.

Joanna Ibrahim, no entanto, não desistiu de ajudar seu povo. Ela acredita que pode impactar até 10 milhões de pessoas ao redor do mundo ao promover uma plataforma *online*, denominada por ela como Bab Sharki (nome de uma das sete antigas portas da cidade de Damasco na Síria), que ajude refugiados a empreender em seu novo país, uma vez que estes possuem habilidades e alto potencial para ser utilizado. Historicamente, iniciativas focadas em doações têm resolvido os problemas de curto prazo dessas pessoas, mas não se provam sustentáveis com o passar do tempo e Bab Sharki é uma plataforma onde refugiados podem encontrar em um ambiente propício, ferramentas para reconstruir suas vidas com dignidade pelo empreendedorismo. No Bab Sharki, o empreendedorismo é a forma de mitigar a crise de refugiados.

Para isso disponibiliza um ecossistema de desenvolvimento de negócios para refugiados recomeçarem as suas vidas e garantirem o destino de suas futuras gerações. No Bab Sharki, refugiados encontram cursos *online*, *marketplace* de produtos e serviços, micro ideias (micro franquias com produtos prontos para o mercado), e incubadora online.

Sendo um ecossistema de desenvolvimento de negócios, a plataforma Bab Sharki está dividida em quatro etapas de construção conforme quadro 1.

Quadro 1 - Plano de desenvolvimento da plataforma Bab Sharki

Seqüência de versões	Versão 1.0 - Rede de conexões e serviços	Versão 2.0 - Desenvolvendo potenciais	Versão 3.0 - Micro ideias	Versão 4.0 - incubadora online de startups
Produtos e serviços	Rede social de refugiados, rede de serviços e <i>marketplace</i> (lojas <i>on-line</i> )	Cursos <i>on-line</i> sobre empreendedorismo, cursos <i>on-line</i> sobre inteligência cultura, elementos de gamificação para melhorar qualidade de produtos e serviços	Disponibilidade de produtos <i>ready-to-market</i> , micro franquias como artesanatos, bolsas, calçados, ingredientes, etc.	Seleção de startups de refugiados, programa de incubação <i>on-line</i> , mentoria de negócios e conexões para capital
Previsão para lançamento	setembro/2017	janeiro/2018	junho/2018	janeiro/2019
Escopo de atuação	Brasil	Brasil + segundo país	Vários países	Vários países

Fonte: os autores

A plataforma Bab Sharki tem como objetivo ser um projeto autossustentável e atingir um faturamento anual superior de US\$20 milhões a partir do quarto ano de atividade por diferentes fontes de receita no seu modelo de negócio, tanto B2C, quanto B2B. Essas receitas são oriundas de:

- Taxa de assinatura mensal por refugiado no valor de US\$6,00/mês;
- Anúncios e marketing de empresas com sinergias com o público-alvo de visitantes e compradores no *website*/plataforma;
- Acordos de participação de vendas de empresas de micro franquias com empresas já existentes e que desejam expandir suas vendas nos locais de presença da plataforma Bab Sharki.

A *startup* Bab Sharki está sendo desenvolvida em conjunto com a aceleradora de startups Bluefields Development que possui *networking* global e acesso à inúmeros países. A atual fase do Bab Sharki é a de validação da estratégia da plataforma de apoio aos refugiados usando o Brasil como experimento. O Brasil possui cerca de 8 mil refugiados oficialmente reconhecidos e, aproximadamente, 40 mil refugiados no total. Estes números são muito baixos se comparado a outros países.

### 3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Neste momento o Bab Sharki está sendo apresentado para investidores e fundos de captação de recursos e Joanna Ibrahim, como empreendedora, precisa tomar a decisão de qual país irá expandir e a localidade onde deverá focar seus esforços, após sua validação do modelo no Brasil.

A tomada de decisão do empreendedor é um tema de inúmeros estudiosos de negócios, e sendo assim, Beshears e Gino (2015) apontam que motivação insuficiente e vieses cognitivos são as principais causas de uma má decisão tomada. Além disso, ao tomar decisões, empreendedores confiam muito no instinto e nas emoções e muito pouco no pensamento lógico, deliberado. As consequências são as más escolhas e os maus resultados. Portanto, foi verificado que o presente trabalho pode equipar Joanna Ibrahim para que tenha os seus riscos minimizados quanto à melhor decisão de qual localidade o Bab Sharki deve ser operacionalizado, após sua validação no Brasil.

Para encontrar o país onde focar esforços, após a validação do modelo no Brasil, foram utilizados dois Sistemas para Apoio à Decisão:

1. Visualização de dados (*dashboard*);
2. *Analytical Network Process* (ANP).

## Visualização de dados

A visualização dos dados, vem sendo cada vez mais apreciada pelos benefícios que pode trazer aos negócios. Trata-se de um meio poderoso tanto para dar sentido aos dados quanto para comunicar as descobertas.

Planilhas eletrônicas, como o conhecido Excel, possibilitam a visualização dos dados tanto em forma de tabela, quanto em forma de gráficos, porém, ainda que se utilize a tabela dinâmica ou o gráfico dinâmico, há algumas restrições que dificultam a análise dos dados.

Existe no mercado algumas soluções que possibilitam interação com o usuário. Destacam-se o Microsoft Power BI, SAP Lumira, o Cognos, o Qlick e o Tableau.

A visualização de dados escolhida para apoiar a decisão sobre o modelo de expansão do negócio, considerando o histórico da fundadora do *startup*, e como premissa do projeto, a ajuda à comunidade síria que está refugiada. A análise teve como foco o empreendedorismo e o desenvolvimento de negócios, como forma de sustento e desenvolvimento em um novo país.

O primeiro tópico validado foi sobre identificar quais seriam os principais países que poderiam validar a estratégia da plataforma de apoio aos refugiados usando o Brasil como experimento.

Para isso foram utilizados como base de dados do Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ONU UNHCR ACNUR, 2017) e do *The World Bank* (TWB, 2017), que registram o histórico de movimentação de refugiados em todo o mundo desde 1951. Na sequência, os dados foram explorados no Tableau, onde foi possível verificar a evolução anual de refugiados e o comportamento em função do histórico de conflitos na Síria.

O Tableau foi escolhido, por ser um sistema robusto que objetiva a visualização para explorar e analisar bancos de dados relacionais e cubos de dados, cujo projeto iniciou-se no departamento de Ciência da Computação da Universidade de Stanford.

Na análise de dados com o auxílio do Tableau identificou-se que a distribuição de refugiados sírios tem como principais países de destino os seguintes países: Egito, Jordânia, Iraque, Líbano e Turquia os quais totalizam um potencial de aproximadamente 6,8 milhões de pessoas como público alvo da nova plataforma. A figura 1 apresenta a distribuição de refugiados por país.

Para interagir com o *dashboard* acesse o endereço: <http://refugiados.mack.adm.br/>.

### *Analytical Network Process (ANP).*

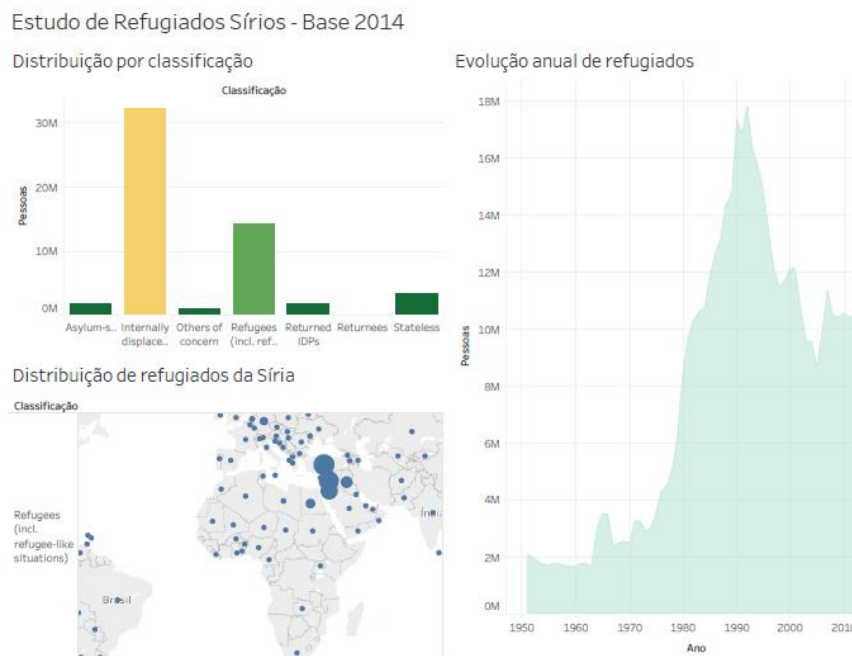
Após a identificação dos cinco principais países, fez-se necessário o estudo e análise de critérios para a tomada de decisão sobre qual seria o próximo país para implantação e *roll out* do negócio.

Para tanto, optou-se por utilizar o *Analytical Network Process (ANP)* baseado no julgamento de sub-redes dos méritos BOCR (*Benefits, Opportunities, Costs and Risks*).

O ANP -é um modelo matemático desenvolvido pelo Professor Thomas Saaty da Universidade de Pittsburgh que possibilita a quem vai decidir, considerar a possível existência de dependências entre os fatores de decisão e analisar o efeito e retroalimentação decorrentes dessas dependências. Isso é obtido por julgamentos e uso de medições por escalas proporcionais.

Para Saaty (2005) uma decisão deve ser tomada por seus benefícios, oportunidades, custos e riscos, considerando-se a relação  $(\text{benefícios} \times \text{oportunidades}) / (\text{custos} \times \text{riscos})$ . Essas relações são chamadas por ele de méritos BOCR (*Benefits, Opportunities, Costs and Risks*), onde os méritos de benefícios (B) e oportunidades (O) medem as contribuições ou importâncias positivas, enquanto os méritos de custo (C) e risco (R) medem as prioridades negativas, se elas existirem.

Figura 1 – Tableau apresentando a movimentação de refugiados em todo o mundo



Fonte: desenvolvido no Tableau pelos autores a partir de dados de Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ONU UNHCR ACNUR, 2017) e do The World Bank (TWB, 2017)

O Prof. Saaty supervisionou o desenvolvimento do software SuperDecisions ([www.superdecisions.com](http://www.superdecisions.com)), que utiliza o processo ANP e apresenta automaticamente o resultado após os julgamentos. No SuperDecisions cada um dos méritos BOCR é avaliado como sub-redes individuais.

A ferramenta consiste em atribuir preferências às opções existentes, conforme critérios avaliados agrupados em sub-redes em relação a benefícios, custos, oportunidades e riscos. Na sequência, os fatores de decisão são comparados par-a-par atribuindo-se notas relativas entre esses pares, utilizando-se uma escala fundamental, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Notas considerados no modelo.

Intensidade	Definição	Explicação
1	Mesma importância	As duas atividades contribuem igualmente para o objetivo.
2	Fraca importância	Entre igual e moderada importância.
3	Importância moderada	A experiência ou julgamento é fracamente a favor de uma atividade sobre outra.
4	Moderada para forte importância	Entre moderada e forte importância.
5	Fortemente importante	A experiência ou julgamento é fortemente a favor de uma atividade sobre outra.
6	Fortemente para muito fortemente preferível	Entre forte e muito forte importância.
7	Muito fortemente ou demonstra importância	Uma atividade é muito fortemente preferida sobre outra. A sua dominância é possível na prática.
8	Importância quase extrema	Entre muito forte e extrema importância.
9	Extrema importância	A evidência de preferência de uma atividade pode ser afirmada em sua mais elevada possibilidade.
<b>Valores recíprocos</b>	Se uma primeira atividade comparada a uma segunda atividade tem valor igual a um dos valores de intensidade indicados acima, então esta segunda atividade tem o valor de intensidade recíproco à primeira.	

Fonte: Saaty (2000, 2001, 2005)

Para avaliar-se a escolha de qual o país a plataforma Bab Sharki deveria priorizar o seu plano de expansão e a operacionalização foram definidos os critérios considerados no SuperDecisions, considerados os benefícios, oportunidades, riscos e custos de iniciar as atividades na Egito, Jordânia, Iraque, Líbano ou Turquia.

No quadro 3 são apresentados todos os critérios e indicadores avaliados para a tomada de decisão:

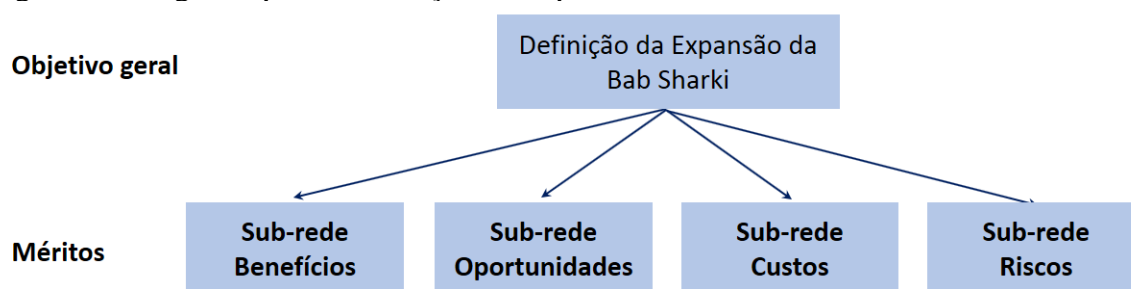
Quadro 3 – Critérios e indicadores de avaliação

Mérito	Fatores de decisão	Egito	Jordânia	Iraque	Líbano	Turquia
Benefícios	Adaptação cultural	Adaptável	Adaptável	Moderado	Muito Adaptável	Moderado
	Adaptação linguística	Muito Adaptável	Muito Adaptável	Adaptável	Muito Adaptável	Difícil
	IDH	106	75	119	69	72
	Receptividade do país	Adaptável	Moderado	Adaptável	Moderado	Adaptável
Oportunidades	Aceitação dos imigrantes pela população	Muito adaptável	Adaptável	Adaptável	Difícil	Adaptável
	Ambiente empreendedor favorável	122	118	165	126	69
	Inclusão digital	35,90%	53,40%	17,20%	74%	53,70%
	Taxa de analfabetismo	73,9	93,4	80,2	89,6	95,3
Custos	Taxa de desemprego	12,4	15,8	16,4	6,4	12,7
	Abertura de empresa	39	106	164	139	79
	Educação	0,57	0,7	0,47	0,63	0,65
	Vida do país	22,36	59,22	47,04	61,68	38,6
Risco	Salário mínimo médio	1.445	2.895	1.332	6.810	7.376
	Violência (mortes/1000hab)	6,19	3,69	5,17	4,43	5,70
	Plataformas concorrentes.	Pode haver	Pode haver	Sem indícios	Sem indícios	Sem indícios
	Imigração	Moderado	Muito difícil	Moderado	Moderado	Adaptável
	Terrorismo	Alto	Médio	Severo	Severo	Alto
Político	Alto	Médio/alto	Muito alto	Alto	Muito baixo	

Fonte: avaliação subjetiva fornecida pelo depoimento de Joanna Ibrahim.

O diagrama apresentado na figura 2 representa a relação entre o objetivo geral de definir o país para expansão consideradas as sub-redes dos méritos BOCR.

Figura 2 – Diagrama para a Definição da Expansão da Bab Sharki



Fonte: os autores

Os fatores de decisão para cada mérito (sub-rede) foram selecionados pela empreendedora Joanna Ibrahim, e validados pelos demais participantes do projeto.

#### a. Avaliações da sub-rede do mérito Benefícios

Para a sub-rede do mérito Benefícios, foram considerados os fatores de decisão, conforme apresentados no quadro 4.

Quadro 4 – Fatores de decisão considerados para o mérito Benefícios

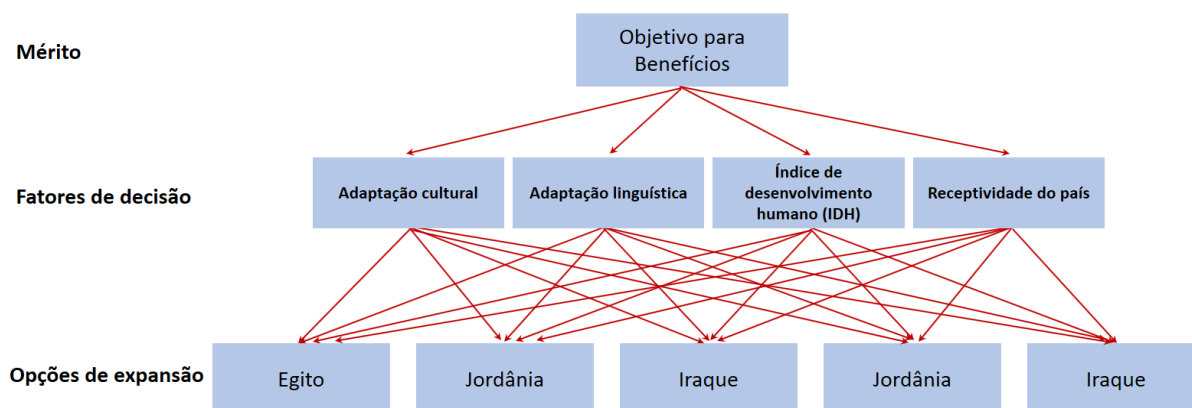
Fatores de decisão	Explicação
Adaptação cultural	Facilidade do refugiado se adaptar ao país. Muito difícil; Difícil; Moderado; Adaptável; Muito adaptável.
Adaptação linguística	Proximidade linguística e contato anterior com a língua: Muito difícil; Difícil; Moderado; Adaptável; Muito adaptável.
Índice de desenvolvimento humano (IDH)	Índice de desenvolvimento humano conforme indicadores publicados pela Organizações das Nações Unidas (ONU, 2017) que é uma medida comparativa de riqueza, alfabetização, educação, expectativa de vida e natalidade entre os países do mundo.
Receptividade do país	Políticas do país para aceitação de um imigrante. - Políticas claras e abertas aos imigrantes; - Políticas não definidas; Políticas de portas fechadas aos imigrantes.

Fonte: os autores

Para a obtenção do resultado para o objetivo visando a definição da expansão da Bab Shaki no mérito Benefícios, inicialmente os fatores de decisão foram comparados par-a-par e atribuídas notas, conforme escala apresentada no quadro 2 e, depois, para cada fator de decisão, as opções de expansão da Bab Shaki foram comparadas par-a-par utilizando-se as notas pelos mesmos critérios.

O diagrama apresentado na figura 3 representa essas comparações.

Figura 3 – Diagrama para a Definição de Expansão no mérito Benefícios



Fonte: os autores

Como exemplo, para a sub-rede do mérito Benefícios, foram atribuídas notas conforme escala apresentada no quadro 2, seguindo-se as etapas:

- Os fatores de decisão foram comparados par-a-par.  
O fator “Adaptação linguística” foi considerado **moderadamente** mais importante do que o fator “Adaptação cultural”. Este foi considerado **moderadamente** mais importante do que o fator “IDH” e tem mesma importância que “Receptividade”. A “Adaptação linguística” tem, também, **extrema** importância quando comparado ao “IDH”, e **moderada** importância comparativamente à “Receptividade do país”. Este fator, finalmente, tem **moderada** importância na comparação com o “IDH” (figura 4).



Figura 4 – Tela de julgamento dos fatores de decisão para mérito Benefícios.

1.	AdapCultural	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	AdapLinguíst~
2.	AdapCultural	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	IDH
3.	AdapCultural	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Receptividad~
4.	AdapLinguíst~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	IDH
5.	AdapLinguíst~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Receptividad~
6.	IDH	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Receptividad~

Fonte: os autores

2. As opções de prestação de serviços para cada fator de decisão de Benefícios foram comparadas par-a-par. Tomando-se, por exemplo, por base, o fator “Adaptação cultural” os julgamentos foram feitos conforme a figura 5.

Figura 5 – Tela de julgamento das opções para “Adaptação cultural”.

1.	Egito	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Iraque
2.	Egito	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Jordânia
3.	Egito	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Líbano
4.	Egito	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Turquia
5.	Iraque	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Jordânia
6.	Iraque	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Líbano
7.	Iraque	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Turquia
8.	Jordânia	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Líbano
9.	Jordânia	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Turquia
10.	Líbano	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Turquia

Fonte: os autores

Com as notas atribuídas, para o fator “Adaptação cultural” os resultados foram, em ordem de preferência:

- Líbano: 53,0%
- Jordânia: 17,6%
- Egito: 17,6%
- Iraque: 5,9%
- Turquia: 5,9%

A segunda etapa deve ser repetida tomando-se por base os demais fatores de decisão: “Adaptação linguística”; “Índice de desenvolvimento humano (IDH)” e “Receptividade do país”.

O resultado das preferências pelas opções de expansão da Bab Shaki para o mérito Benefícios foi, em ordem de preferência:

- Líbano: 30,2%
- Egito: 25,0%
- Jordânia: 20,9%
- Iraque: 13,2%
- Turquia: 10,7%

## b. Avaliações da sub-rede do mérito Oportunidades

Para a sub-rede do mérito Oportunidades, foram considerados os fatores de decisão, conforme apresentados no quadro 5.

Quadro 5 – Fatores de decisão considerados para o mérito Oportunidades

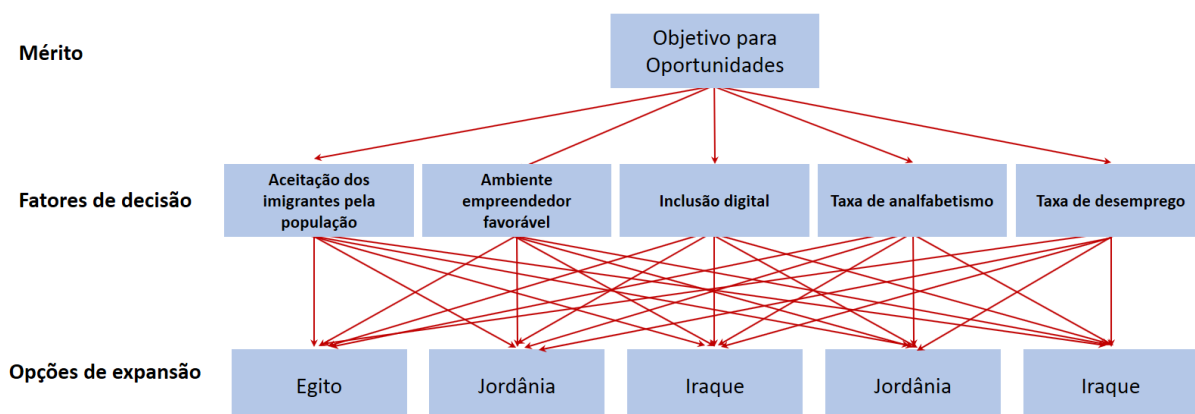
Fatores de decisão	Explicação
Aceitação dos imigrantes pela população	Percepção subjetiva quando a aceitação da população do país quanto a presença dos imigrantes. Preconceito muito alto; Preconceito alto; População receptiva; População muito receptiva.
Ambiente empreendedor favorável	Este critério visa avaliar qual o país tem um ambiente empreendedor mais favorável considerando a facilidade para fazer negócios conforme ranking do Banco Mundial, considerando a facilidade para abertura de uma empresa, disponibilidade de crédito, burocracia, etc.
Inclusão digital	Taxa da população que tem acesso a internet de alta velocidade na sua residência ou pelo smartphone, segundo dados da ONU (2017).
Taxa de analfabetismo	Taxa da população que é analfabeta baseada nos dados da UNESCO (2017). Quanto menor a taxa de analfabetismo, mais adequado para um refugiado será o país.
Taxa de desemprego	Taxa de desemprego da população econômica ativa do país segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017). Quanto maior a taxa de desemprego, pior será o país para o refugiado.

Fonte: os autores

Para a obtenção do resultado para o objetivo para a definição de expansão da Bab Sharki no mérito Oportunidades, inicialmente os fatores de decisão foram comparados par-a-par e atribuídas notas, conforme escala apresentada no quadro 2 e, depois, para cada fator de decisão, as opções de expansão da Bab Shaki foram comparadas par-a-par utilizando-se as notas pelos mesmos critérios.

O diagrama apresentado na figura 6 representa essas comparações.

Figura 6 – Diagrama para a Definição de Expansão no mérito Oportunidades



Fonte: os autores

As comparações par-a-par seguem as mesmas etapas da sub-rede do mérito Oportunidades:

1. Os fatores de decisão “Aceitação dos imigrantes pela população”, “Ambiente empreendedor favorável”, “Inclusão digital”, “Taxa de analfabetismo”, “Taxa de desemprego” foram comparados par-a-par.

2. As opções de prestação de serviços para cada fator de decisão de Oportunidades foram comparadas par-a-par.

Esta etapa deve ser aplicada na comparação par-a-par das opções “Egito”, “Jordânia”, “Iraque”, “Líbano” e “Turquia” tomando-se por base cada um dos fatores de decisão.

O resultado das preferências pelas opções de expansão da Bab Shaki para o mérito Oportunidades foi, por ordem de preferência:

- Líbano: 32,7%
- Egito: 23,5%
- Turquia: 20,8%
- Jordânia: 14,1%
- Iraque: 8,9%

### c. Avaliações da sub-rede do mérito Custos

Para a sub-rede do mérito Custos, foram considerados os fatores de decisão, conforme apresentados no quadro 6.

Quadro 6 – Fatores de decisão considerados para o mérito Custos

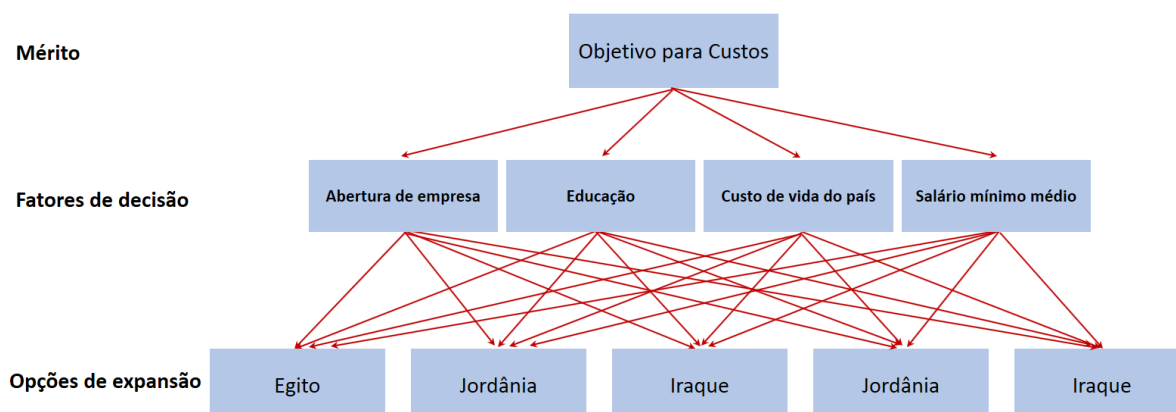
Fatores de decisão	Explicação
Abertura de empresa	Custo para abrir uma empresa conforme dados do Banco Mundial.
Educação	Custo de educação no país, em dólares, conforme dados da ONU (2017).
Custo de vida do país	Custo de vida do país em dólares, conforme dados da ONU (2017)..
Salário mínimo médio	Salário mínimo médio, em dólares, conforme dados publicados pela ONU (2017).

Fonte: os autores

Para a obtenção do resultado para o objetivo para a definição de expansão da Bab Shaki no mérito Custos, inicialmente os fatores de decisão foram comparados par-a-par e atribuídas notas, conforme escala apresentada no quadro 2 e, depois, para cada fator de decisão, as opções de expansão da Bab Shaki foram comparadas par-a-par utilizando-se as notas pelos mesmos critérios.

O diagrama apresentado na figura 7 representa essas comparações.

Figura 7 – Diagrama para a Definição de Expansão no mérito Custos



Fonte: os autores

As comparações par-a-par seguem as mesmas etapas da sub-rede do mérito Custos:

1. Os fatores de decisão “Abertura de empresa”, “Educação”, “Custo de vida do país”, “Salário mínimo médio” foram comparados par-a-par.

2. As opções de prestação de serviços para cada fator de decisão de Custos foram comparadas par-a-par.

Esta etapa deve ser aplicada na comparação par-a-par das opções “Egito”, “Jordânia”, “Iraque”, “Líbano” e “Turquia” tomando-se por base cada um dos fatores de decisão.

O resultado das preferências pelas opções de expansão da Bab Shaki para o mérito Custos foi, por ordem de preferência:

- Egito: 41,8%
- Turquia: 25,9%
- Jordânia: 14,3%
- Líbano: 11,4%
- Iraque: 6,6%

#### d. Avaliações da sub-rede do mérito Riscos

Para a sub-rede do mérito Riscos, foram considerados os fatores de decisão, conforme apresentados no quadro 7.

Quadro 7 – Fatores de decisão considerados para o mérito Riscos

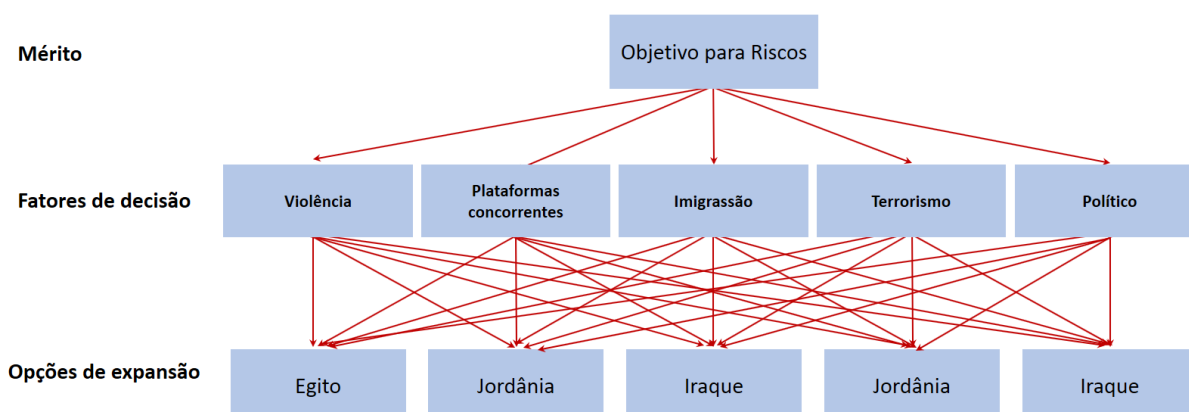
Fatores de decisão	Explicação
Violência	Assassinatos a cada 100 mil habitantes. Quanto maior o índice, pior é o país.
Plataformas concorrentes.	Concorrência mercadológica no país.
Imigração	Risco da Imigração, percurso: conflitos durante o percurso, barcos, avião, etc.
Terrorismo	Risco do país de sofrer atentados terroristas.
Político	Risco país é o risco que mede o grau de "perigo" que um país representa para o investidor estrangeiro.

Fonte: os autores

Para a obtenção do resultado para o objetivo para a definição de expansão da Bab Sharki no mérito Riscos, inicialmente os fatores de decisão foram comparados par-a-par e atribuídas notas, conforme escala apresentada no quadro 2 e, depois, para cada fator de decisão, as opções de expansão da Bab Shaki foram comparadas par-a-par utilizando-se as notas pelos mesmos critérios.

O diagrama apresentado na figura 8 representa essas comparações.

Figura 8 – Diagrama para a Definição de Expansão no mérito Riscos



Fonte: os autores

As comparações par-a-par seguem as mesmas etapas da sub-rede do mérito Riscos:

1. Os fatores de decisão “Violência”, “Plataformas concorrentes”, “Imigração”, “Terrorismo”, “Político” foram comparados par-a-par.

2. As opções de prestação de serviços para cada fator de decisão de Riscos foram comparadas par-a-par.

Esta etapa deve ser aplicada na comparação par-a-par das opções “Egito”, “Jordânia”, “Iraque”, “Líbano” e “Turquia” tomando-se por base cada um dos fatores de decisão.

O resultado das preferências pelas opções de expansão da Bab Shaki para o mérito Riscos foi, por ordem de preferência:

- Turquia: 34,0%
- Jordânia: 26,5%
- Egito: 15,9%
- Líbano: 12,4%
- Iraque: 11,2%

### e. Avaliação final

A tabela 1 sintetiza os resultados das preferências pelas opções de expansão da Bab Shaki de cada mérito:

**Tabela 1 – Síntese dos resultados das preferências pelas opções de expansão.**

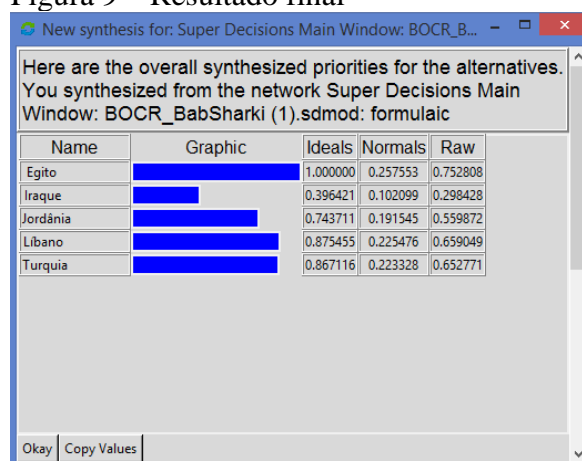
	Benefícios	Oportunidades	Custos	Riscos
Egito	25,0%	23,5%	41,8%	15,9%
Jordânia	13,2%	8,9%	6,6%	11,2%
Iraque	20,9%	14,1%	14,3%	26,5%
Líbano	30,2%	32,7%	11,4%	12,4%
Turquia	10,7%	20,8%	25,9%	34,0%

Fonte: os autores

Observa-se, pelos resultados para cada mérito, uma forte dispersão de preferências entre os países. O Líbano destacou-se frente aos demais países nos quesitos Benefícios e Oportunidades aos refugiados. Já na avaliação de Custos o Egito teve o melhor desempenho, assim como a Turquia foi melhor no quesito Riscos

Ao final dos julgamentos para-a-par dos 18 fatores de decisão, síntese dos resultados encontrados na avaliação dos méritos BOCR observa-se que houve quase um empate de preferência entre três países: Egito, com 25,8% de preferência, Líbano com 22,5% e Turquia, com 22,3%. Os demais Jordânia (19,2%) e Iraque (10,2%) foram definitivamente descartados das opções para expansão do Bab Sharki (figura 9).

**Figura 9 – Resultado final**



Fonte: os autores

#### 4. RECOMENDAÇÃO

Respeitados os resultados individuais da análise de cada um dos méritos, o resultado indicou que para dar sequência a seu plano de negócios Joanna Ibrahim e sua plataforma de negócios Bab Sharki deverão buscar parceiro de expansão e/ou operacionalização preferencialmente no Egito. Este país possui uma economia há tempos em crise, que necessita de uma maior oferta de empregos, principalmente entre a faixa etária jovem. Um projeto como Bab Sharki pode atrair inclusive, neste caso, parceiros da iniciativa pública e outras incubadoras locais que tem como objetivo a geração de empregos.

Líbano e Turquia também são opções atraentes e podem ser considerados como próximos alvos de sua estratégia de expansão, dependendo dos potenciais parceiros que surgirem. Aspectos culturais e de idioma também devem ser considerados, uma vez que a cultura e idioma árabe são bastante diversificados.

A equipe de trabalho também recomendou que Joanna Ibrahim explorasse as ferramentas e, de acordo com mudanças de cenário, assim como outros possíveis indicadores, rodasse novamente a análise para validar o resultado baseado com novas informações.

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso do Tableau para identificar os principais países como potenciais para expansão da *start up* e o uso do SuperDecisions para identificar dentre estes qual é o país mais adequado para iniciar essa expansão, possibilitou subsídios para que a melhor decisão fosse tomada. Este foi o principal objetivo deste relato, contribuindo, com isso, para que a *start up* Bab Sharki encontre um processo que possa ser executado e replicado em seu plano de negócios e expansão. Desde já, a empreendedora poderá desenhar seus próximos passos com uma maior robustez em suas análises.

A principal tarefa foi entender como ferramentas estruturadas de tomada de decisão permitem um olhar mais profundo e assertivo nas escolhas que ocorrem nas organizações. O tratamento dos dados, a visualização de dashboards e os indicadores gerados de forma organizada, dão maior segurança e confiabilidade ao gestor que decide.

Uma vez que a decisão final ainda será tomada, Joanna Ibrahim mostrou-se satisfeita e confortável com as ferramentas aplicadas, o que gerou grande motivação e confiança para que a empreendedora pudesse seguir entusiasmada quanto aos próximos passos da sua *startup*.

Espera-se que, pela Joanna Ibrahim, o Bab Sharki realmente venha a se transformar em uma empresa que faça a diferença na vida de milhões de pessoas e que a esperança de vida delas possa ser traduzida em mundo mais justo a todos.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESHEARS, J.; GINO, F. **Leaders as Decision Architects**. Disponível em <<https://hbr.org/2015/05/leaders-as-decision-architects>>. May, 2015 Acesso em 1 de abril de 2017.

JOHNSTONE, P. **Serving God in a migrant crisis: ministry to people on the move**. Colorado Springs: GMI, 2016.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. Disponível em <<http://www.oit.org.br/publication>>. Acesso em 25 de março de 2017.

ONU – Organização das Nações Unidas - Brasil. Disponível em <<http://www.onu.org.br>>. Acesso em 25 de março de 2017.

ONU UNHCR ACNUR - Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados. Disponível em <<http://www.acnur.org/portugues/recursos/estatisticas/>>. Acesso em 12 de março de 2017.

POLITIZE. Disponível em <<http://www.politize.com.br/crise-dos-refugiados/>>. Acesso em 25/3/2017.

SAATY, T. L. **Fundamentals of decision making and priority theory: with the Analytic Hierarchy Process**. Pittsburgh: RWS Publications, 2000.

\_\_\_\_\_. **Decision making with dependence and feedback**. The analytic network process. 2ed. Pittsburgh: RWS Publications, 2001.

\_\_\_\_\_. **Theory and applications of the analytic network process**. Decision making with benefits, opportunities, costs, and risks. Pittsburgh: RWS Publications, 2005.

TWB – The World Bank. Disponível em <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em 25 de março de 2017.

UNESCO- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization <<http://www.unesco.org>> Acesso em 25 de março de 2017.